

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر (02)

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع – تنظيم وعمل بعنوان:



دراسة حالة بمرحبي المजारيف و الرانجك بعين السمارة - قسنطينة-

إشراف: الدكتور

الهاشمي مقراني

إعداد الطالبة

محروق رقية

السنة الجامعية 2011/2010

شكر و تقدير

أتقّد بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين ساهموا في تكويني
طيلة السنوات الجامعية الماضية،

كما أخص بالذكر الأستاذ الدكتور الهاشمي مقراني الذي لم يبخل عليا
بتوجيهاته القيمة وإرشاداته الحكيمة وملاحظاته العلمية فله جزيل الشكر والعرفان
لإشرافه الرشيد وإخلاصه الأكيد في العمل.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام بجامعة منتوري قسنطينة بقسم علم
الاجتماع الذين لم يترددوا في تقديم المساعدات فلمن مني أسمى عبارات
التقدير.

والشكر الجزيل لكل من ساعدني في إنجاز هذا البحث خاصة عمال مركز
المجاهدة والراهنات بعين السمارة ومن بينهم السيد بن داود.

كما أشكر كل الذين قدموا لي المساعدة من قريب أو بعيد.

اهداء

اللهم لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقنا

اللهم إنا نسألك علما نافعا ونعود بك من علم لا ينفع

ربي خلقت عبدك وقلت له اقرأ

ربي رفعت قلبي فكنيت الأقدار

ربي أنرت حياتي بنعمتك الأكبر

فلك الحمد ولك الشكر

أهدي نجاحي إلى الغالي العنون الشهيد أخي "أمين" عرفانا له بالجميل والتضحية

التي قدمها للعائلة و لي في سبيل العلم، فله كل الاحترام والتقدير في حياته

ومماته، واسكنه يا ربي في جنات الخلود.

كما أهدي نجاحي إلى الوالدين الكريمين، وكل العائلة كبيرهم وصغيرهم.

إلى الأهل والأحباب وكل من ساندني من قريب أو بعيد متمنية النجاح والتفوق

للجميع.

كما أهدي نجاحي لكل طالب علم وأن يوفق الله الجميع في ذلك.

مقدمة:

إن الهدف الأساسي من بناء أو قيام كل مؤسسة أو منظمة، على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها، وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل. ويمثل عنصر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمنظمات كما يمكن الاعتماد عليه كأساس في وضع نظام الحوافز والعقبات والتغيير والتطوير داخل أو خارج نظام بيئة العمل. لذلك يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الهامة التي تم التطرق إليها من قبل العديد من الباحثين والعلماء، وفي العديد من العلوم من بينها علم الاقتصاد، علم الاجتماع وهذا لما له من أهمية بالغة تتجسد في إبراز نقاط القوة والضعف لذا الأفراد والمؤسسات، هذه الأخيرة التي تعتبر وسط حياتي يضم مجموعة من الأفراد والقوانين والهياكل التنظيمية، ومجموعة من العوامل الأخرى من بينها ظروف العمل.

وعلى ذكر هذا الأخير فإنه لا يقل أهمية عن سابقه بحيث جلب انتباه العديد من الباحثين والعلماء أمثال علماء المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، كما لقي اهتمام كبير في سوسيولوجيا العمل أمثال: جورج فريدمان، آلان توران، ميشال كروزيه. فاحتل مكانة هامة وبارزة خاصة في علم الاجتماع التنظيم والعمل. أيضا كان للدراسات السابقة إسهاما كبيرا في ذلك، حيث كشفت هي الأخرى على أن لظروف العمل تأثير على الأداء. إذ يتوقف الأداء على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد الجسدية والفكرية ورغبتها في أداء واجباتها، تحت ظل مجموعة ظروف عمل ملائمة لا تقف حاجزا أمام أدائها.

وعلى هذا الأساس فإن التداخل بين عنصري ظروف العمل والأداء قد يفرز جملة مشاكل من شأنها أن تقف حاجزا أمام تطور المؤسسة وتحقيق فعاليتها الإنتاجية.

فمن هذا المنطلق كان لابد من دراسة ظروف العمل التي تؤثر على الأداء داخل المؤسسة الصناعية ميدان الدراسة، والأخذ بعين الاعتبار الأفراد الذين يعتبرون جزء لا يتجزأ منها، مع تبيان ماهية ظروف العمل وتأثيرها على الأداء.

هذا ما جعل دراستي تتمحور حول تأثير ظروف العمل على الأداء وتتبلور في شكل بعدين:

بعد نظري يحدد الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، وبعد ميداني تطبيقي لقياس الظاهرة في الواقع واختيار الفرضيات المقترحة للبحث.

فيما يخص الباب النظري فلقد تحدد في ثلاث فصول. **الفصل الأول** خاص بالجانب المنهجي للبحث يتضمن الطرح الإشكالي والمفاهيمي للموضوع بالإضافة للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. أما **الفصل الثاني** فقد تضمن الاتجاهات النظرية لمسألة ظروف العمل تجزأ إلى عنصرين وهما النظريات التي تناولت هذا الموضوع، والعنصر الثاني احتوى على ظروف العمل بشقيها الفيزيائية والاجتماعية باعتبارهما مؤثران على الأداء. أما فيما يتعلق بـ **الفصل الثالث** من الدراسة فقد خصص للمتغير الثاني من الدراسة وهو الأداء، يندرج تحته الخلفية النظرية للأداء إلى محدداته ثم تقييم الأداء والأهمية من ذلك، فالطرق المعتمد عليها في التقييم، أخيراً التطرق لمؤشرات الأداء السلبية والإيجابية في التنظيم الصناعي. هذا كل ما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب الميداني فلقد استهل هذا الباب بتقديم الميدان ومنه التعريف بالمؤسسة ميدان البحث، المنهج المعتمد عليه، العينة وخصائصها، ثم الأدوات المستعملة في جمع البيانات كل هذا اندرج تحت **الفصل الرابع**. أما **الفصل الخامس** فتضمن عرض وتحليل البيانات. وأخيراً **الفصل السادس** خصص لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها، لنختم الدراسة في الأخير بخاتمة تعكس واقع المؤسسة الصناعية ميدان البحث.

الفصل

الأول

الطرح الإشكالي و المفاهيمي
و الدراسات السابقة

1-1 الإشكالية:

لقد اكتسبت مسألة ظروف العمل أهمية بالغة في مختلف الميادين ونالت مكانة بارزة في النظرية السوسولوجية عامة، وفي تخصصات أخرى خاصة في التراث النظري للدراسات البسيكو سوسولوجيا. كما تبرز أهمية ظروف العمل في اعتباره «مجموع العناصر التي تؤثر على السلوكيات في العمل باستثناء الخصائص الفردية للأفراد»⁽¹⁾. كما تكشف ظروف العمل عن مدى قدرة « بدل الأفراد كل قواهم الجسدي والفكرية والخلقية للإنتاج والثروات والخدمات»⁽²⁾.

وتعتبر مسألة ظروف العمل من أكثر المسائل تعقيدا في تنظيم العمل، رغم عدم حداثتها فهي لا تعد مجالا جديدا لكونه كان محل دراسات مختلفة، بعضها أكدت على أهمية العلاقة بين العامل وطبيعة العمل وإتباع أفضل الطرق لتحسين ظروف العمل الفيزيكية كنظرية الإدارة العلمية. فنجد مدرسة العلاقات الإنسانية قد وجهت اهتماما بالغا للجانب الاجتماعي، ووجهت الاهتمام إلى ظروف العمل الفيزيكية كالحرارة والإضاءة وساعات العمل وفترات الراحة وأثر ذلك على سلوك العمال. أما نظرية التقسيم الإداري فهي ترى أن ظروف العمل تتحدد من خلال توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة. كما لا يمكن تجاهل دور الحاجات الإنسانية في خلق جو مريح بطابعه الاجتماعي.

وهكذا تبقى مسألة ظروف العمل مسألة حساسة نظرا لما ينتج عنها من إيجابيات إن أخذت بعين الاعتبار كرضا العامل عن عمله، واستقراره فيه، وأيضا لما ينتج عنها من سلبيات إن أغفلت كالتغيب وحوادث العمل. لهذا فالموضوع لا يزال يكتسي أهمية بالغة باعتبار أن مسألة ظروف العمل بكافة عناصرها في تغيير وتطور مستمرين، نتيجة الاعتماد المتكرر والمتواصل على التكنولوجيا وتغيير وتطوير الحياة الاجتماعية ومتطلباتها في ظل المجتمعات الصناعية.

¹- Véronique .Deheyser.et.autre : Analyser les Conditions Des Travail .Ed.ESF.Paris.1982.O.84.

²- جورج فريدمان، بيرنافيل: رسالة في سوسولوجيا العمل. الجزء الأول، ترجمة حين حيدر، ديوان المطبوعات الجامعية، بط، بيروت، ص 11.

لقد واجه العامل في ظل هذه الأخيرة الكثير من المشاكل في وسط العمل الذي يعتبر جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهو قائم على نمط من العلاقات المهنية والاجتماعية تربط أفراد المؤسسة الصناعية بعضهم ببعض. فأي تغير يحدث داخل أو خارج هذا الوسط يؤثر فيه وفي العلاقات القائمة بين مختلف الأفراد أو الجماعات التي تربطهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم أيضا ضوابط وقوانين مشتركة مثل: النظام الداخلي للمؤسسة أهداف المؤسسة، الأقدمية، ظروف العمل، الأجر المكافآت... الخ. وبهذا لا تكون المؤسسة مكان للعمل فقط بل تعتبر وسط حياتي يتفاعل فيه الأفراد بغية تحقيق الهدف العام والخاص. لذا يجب أن يكون هذا الوسط محفزا ومشجعا لتحقيق الأداء المطلوب، حتى يواكب ويساير تطورات العصر كما يجب الإشارة إلى أن الأداء لا يقل شأنًا عن ظروف العمل، فقد لقي اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والعلماء باعتباره «يكشف عن نقاط الضعف والقوة لدى الأفراد، كما يوضح درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة»⁽¹⁾. داخل أي مؤسسة. هذه الأخيرة تعتبر عرضة لمشاكل وسط العمل ساء من الناحية العلمية أو المعنوية.

والملاحظ أن عدد كبير من المؤسسات الصناعية الجزائرية العمومية قد عانت من جهة مشاكل مالية وتمويلية، مثل نقص السيولة في الخزينة، انخفاض المبيعات، نقص المادة الأولية... الخ. من جهة أخرى عانت مشاكل إنسانية مثل التعب، حوادث العمل... الخ. كذلك المؤسسة الصناعية لعتاد الأشغال العمومية بعين السمارة -قسنطينة- ليست بمعزل عن المؤسسات الأخرى واحتمالا قد تعج بجملة من المشاكل التي من شأنها أن تعيق العملية الإنتاجية وبالتالي تقضي على روح التعاون بين أفرادها. كما قد تفقد الأفراد الدوافع والحوافز للقيام بأعمالها، وتزيد من حدة المشكلات هذا قد يؤثر على عمال المؤسسة والتساؤل المطروح يدور حول ما إذا كان لظروف العمل تأثير على أداء

¹- رواية حسن: إدارة الموارد البشرية ورؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 209.

الأفراد، بالنظر إلى هذا التساؤل يمكن القول: هل لظروف العمل السائدة في مركب
المجارف والرافعات- بعين السمارة - قسنطينة تأثير على أداء العمل؟

وحتى نحدد محتوى هذا السؤال بشكل دقيق أكثر نجزئه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: هل لظروف العمل الفيزيائية تأثير على أداء العمل؟

ثانياً: هل العلاقات الاجتماعية السائدة بين عمال المركب لها تأثير على أدائهم؟

ومحاولة الإجابة على التساؤل المطروح في الإشكالية تحت صياغة الفرضية العامة والتي
تتدرج تحتها فرضيات فرعية.

الفرضيات:

الفرضية العامة:

ظروف العمل داخل المؤسسة الصناعية لعتاد الأشغال العمومية- بعين السمارة-
تؤثر على أداء العمل.

الفرضيات الجزئية:

أولاً: تعتبر ظروف العمل الفيزيائية من العوامل التي تؤثر على أداء العمل.

ثانياً: للعلاقات الاجتماعية الجيدة التي تربط العامل بزملائه أثر على أداء العمل.

وقبل أن أتطرق إلى الدراسة التفصيلية النظرية منها والميدانية لموضوع الدراسة يجب أن
ألفت الانتباه إلى أسباب وأهمية اختيار هذا الموضوع دون غيره، وكذلك أهداف هذه
الدراسة.

1-2 أسباب اختيار الموضوع:

- وقع اختياري على هذا الموضوع بالذات رغبة مني في معرفة واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية بعين السمارة- قسنطينة-.
- الكشف عن طبيعة العمل الصناعي وحقيقة العلاقات الاجتماعية السائدة فيها.
- ميولي لمعرفة انعكاسات ظروف العمل التي توفرها المؤسسة على الأداء.
- إحساسي العميق بالحاجة إلى التوجه لواقع عملي باقتحام ميدان العمل من خلال بحثي هذا معتمدة في ذلك سببا وجيها وموضوعيا، باعتبار أن الموضوع الذي سأدرسه يندرج تحت تخصصي، وهو من المواضيع الحيوية التي أثارت ولا تزال تثير اهتمام الباحثين والدارسين.

من خلال الأسباب السالفة الذكر التي تتبع من أعماقي ومن إحساسي المرتبط بموضوع الدراسة من جهة وتصدر من موضوعية علمية وعملية من جهة أخرى.

انجلت الأهمية البالغة بهذه الدراسة والتي تمكن المؤسسة من الاستفادة بنتائجها والأخذ بعين الاعتبار التوصيات التي يمكن أن أقترحها في نهاية بحثي لتستغلها المؤسسة في تحسين الجوانب السلبية أو تدعيم الجوانب الإيجابية أو المحافظة عليها للحصول على الأداء المطلوب، ونجاح العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة.

1-3 أهداف اختيار الموضوع:

أما عن أهدافي من هذه الدراسة فتتجلى في:

معرفة كيفية تأثير ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية على الأداء سواء كان ذلك التأثير إيجابيا أو سلبيا. كما أنني أهدف إلى النجاح في تطبيق ما تعلمناه طيلة السنوات الجامعية الماضية، نظريا وميدانيا من خلال ربط الجانبين بتطبيق الجانب النظري على المؤسسة الصناعية، لإزالة اللبس والاستفهام الذي تنطلق منه الدراسة. ولبلوغ الأهداف

المرجوة من إجراء هذه الدراسة، بالتوصل إلى واقع ظروف العمل الموجودة والتي توفرها المؤسسة من خلال معرفة آراء ومواقف العمال اتجاه هذه الظروف، ومعرفة أثرها على الأداء.

ولا يتم هذا إلا بإنجاز البحث الذي يقتضي في خطواته ضرورة منهجية تتمثل في: تحديد المفاهيم التي تعتبر بمثابة المفاتيح لدخول أبواب البحث بكامله وتحديدتها بشكل دقيق حتى يزول اللبس أو الاختلاف بين ما يقصده الباحث وما يفهمه القارئ.

4-1 تحديد المفاهيم:

ظروف العمل:

ظروف العمل تتشكل من كلمتين: ظروف، عمل.

الظروف:

لغة:

هي جمع ظرف، حالة، وضع ما يستقر فيه غيره، وما يتضمن معنى فيه.

والظرف نوعان المكان والزمان⁽¹⁾ والظروف هي جمع ظرف والظرف هو الحذف والبراعة الوعاء، وكل ما يستقر فيه غيره كالיום والحين وفوق وتحت، ومنه ظرف الزمان وظرف المكان الحال⁽²⁾. - والحال مرادف لواقع⁽³⁾، ومرادف لوضع والوضع هو الموضوع- الموضوع- الحالة والظرف (جمع أوضاع)⁽⁴⁾.

اصطلاحا:

الظروف هي كل ما يحيط بالفرد ويؤثر في سلوكه.

¹ - جبران مسعود: الرائد المعجم اللغوي، الأحدث والأسهل، دار العلم للملايين، طه، 2001، ص 829.

² - علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي ألفبائي، مصنع الكتاب التونسية للتوزيع، طه، تونس، 1979، ص 626.

³ - نفس المرجع: ص-ص-1032-699.

⁴ - نفس المرجع: ص-ص-1032-699.

العمل:

لغة:

هو الفعل بقصد المهنة - ما يتولى عليه- وهو جمع أعمال وجاء في الأمثال: إنما الأعمال بخواتيمها، يضرب في عدم الشروع في الحكم على الشيء. إلا بعد الفراغ منه، وأعمال البلاد هي ما يكون تحت حكمها، ويضاف إليها، والعمل في الاقتصاد هو مجهود يبذله الإنسان لتحصيل منفعة، وفي الأدب هو الحادثة التي تدور عليها القصة أو المسرحية⁽¹⁾.

اصطلاحا:

عرفه كولسون الاقتصادي الليبرالي «بأنه هو الوظيفة التي يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية والخلقية لإنتاج الثروات والخدمات»⁽²⁾.

ومن هذا التعريف نجد أن كولسون ميز النشاط العملي بشكل أساسي من ناحية أهدافه، ومنفعته والقيمة الإنتاجية التي يخلقها. أي أن نشاط العمل يقوم على الجانب العضلي ويتميز بما يهدف إليه من أغراض، بمعنى أدق ما يحققه من منفعة عن طريق قيمة الناتج الذي ينتجه.

تعريف طه للعمل «يرى بأنه عبارة عن وظيفة واحدة، أو مجموعة وظائف متشابهة الواجبات في مؤسسة واحدة»⁽³⁾. وفي هذا التعريف ركّز طه على الواجب الذي من أجله يقوم العامل بعمل ما أي أن الواجب هو الذي يملي عليه القيام بوظيفة ما.

- في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول بأن العمل هو مجموعة من النشاطات البشرية التي تصبو وتهدف إلى إنتاج فكرة ما أو منتج ما يفيد.

¹- نفس المرجع: ص ص-699-1032.

²- جورج فريدمان: مرجع سابق، ص 11.

³- إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار الغريب للطباعة والتوزيع، ب ط، القاهرة، 1996، ص 41.

ظروف العمل عند جارديلي Jardellier:

يعرفها «إن ظرف العمل في مجاله الضيق لا يعني سوى الظروف الفيزيائية. وفي مفهومه الواسع فإن مضمون هذا المصطلح يمتزج بمصطلح الحياة في العمل أو نوعية الحياة في العمل»⁽¹⁾.

وقد ركّز هذا التعريف على الظروف الفيزيائية وعلى العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في العمل. ويقصد بها الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعماله، والتي تؤثر بدرجة ملموسة على قدرة الفرد الذهنية، والجسمية، والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة، الضوضاء، البرودة... الخ⁽²⁾.

في حين عرّفها صلاح الشنواني في كتابه التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية بأنها «تشمل نواحي متعددة مثل: الإضاءة والحكم في الضوضاء والأتربة ودرجة الحرارة في المصنع»⁽³⁾.

من التعريف نجد أن صلاح الشنواني حصر ظروف العمل في البيئة الفيزيائية فقط، مغفلاً بذلك بيئة العمل الاجتماعية خاصة التفاعلات القائمة بين العمال أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة وهذا ما تركّز عليه التعاريف التالية:

نجد أن ظروف العمل تعرف على «أنها البيئة داخل المؤسسة ونوع العلاقات السائدة في العمل، والإجراءات والنظم والقوانين المنظمة للعمل، وكذلك مجموع التفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة ثانية»⁽⁴⁾.

¹- jordellier :Les Condition De Travail <Paris 1979,P.4

²- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكيم للطباعة والنشر، بيروت، 1969، ص 154 .

³- صلاح الشنواني: التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، مصر، 1986، ص 203.

⁴- المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثاني عشر، 1988، ص 137.

-كما تعرف ظروف العمل على أنها مجموع العناصر التي تؤثر على السلوكيات في العمل باستثناء الخصائص الفردية للأفراد⁽¹⁾.

وقد عرفها صلاح الشنواني في كتاب آخر بعنوان : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية بأنها «كل ما يحيط بالفرد في عمله» ويؤثر على سلوكه وأدائه، وكذلك ميوله واتجاه عمله والجماعات التي يعمل معها، والإدارة التي يكون تابعا إليها والمشروع الذي ينتمي إليه⁽²⁾.

ومن خلال التعريف نجد أن ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل أثناء تواجده في مكان عمله، والتي تؤثر بدرجة ملموسة على قدراته التي لا يستطيع التحكم فيها، بالإضافة إلى العلاقات التي تنشأ بين العمال أنفسهم في إطار جماعة العمل وبينهم الإدارة.

وفي الأخير يجب أن نشير إلى أن ظروف العمل تعتبر جزءا لا يتجزأ من ميدان علم الأرقونوميا، التي تتناول العامل بالدراسة منظورا إليه من زاوية أنه: يقضي معظم أوقات حياته على الأقل عشر ساعات يوميا أي 3/4 من زاوية استيقاظه في العمل.

لذا فإن العمل وسلوك الفرد يجب أن يدرس من ناحية توظيفه: إرهاق، تعب، روتين الاندفاع المهني، حوادث العمل والملائمة السمعية البصرية، تحت تأثير الضجيج والأزيز أو النفسية: نقص التكوين المهني، الفراغات، عدم التفاهم... الخ⁽³⁾.

كما تعني «الأرقونوميا مجموعة الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتنظيم المنهجي للعمال وتهيئة الأدوات تماشيا مع إمكانيات الإنسان، وهي تحمل في ذاتها توجه نفسي اجتماعي»⁽⁴⁾.

¹ - Veronique.op.cit.P.84

² - صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، بط الإسكندرية، 1999، ص 137.

³ - سعد بشابنية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الجامعة الجزائرية، منتوري- قسنطينة-2002، ص 179.

⁴ - نفس المرجع: ص 257.

وقد اعتبرت طموحات العامل بأشغال العمل والاستمرار فيه قد تشكل جزءا مهما من ظروف العمل التي يعيشها. فهناك الكثير من المفاهيم لظروف العمل. فالاقتصاديون يعتقدون أن ظروف العمل تتجلى في الأجور العالية التي يتقاضاها العمال.

وهناك باحثون ومفكرون آخرون يعتقدون أن الأجور ليست هي هدف العامل الأول والأخير طالما أن هناك أشياء أخرى يتمناها العامل أكثر من الأجور، كالظروف الاجتماعية الجيدة للعامل والعلاقات الاجتماعية الإيجابية مع الإدارة⁽¹⁾.

يذهب هؤلاء الباحثون إلى أن مطالبة العمال بزيادة الأجور ما هي إلا تعبير عن عدم رضاهم و قناعتهم بالظروف الاجتماعية والنفسية والمادية التي يعملون تحتها.

أخيرا في ضوء التعاريف السابقة وفي ظل المبررات الإمبريقية نخلص إلى أن:

ظروف العمل:

هي مجموع الظروف التي تحيط بالعامل في مكان عمله والتي من الممكن أن تؤثر فيه، وقد يتم التركيز على أهم العناصر التي يشمل عليها مفهوم ظروف العمل ألا وهي:

ظروف العمل الفيزيائية التي تمثلها الحرارة، الضوضاء، مكان العمل، ...الخ.

ظروف العمل الاجتماعية التي تمثلها التفاعلات القائمة بين العمال أنفسهم وبينهم وبين الإدارة.

¹ - محمد حسن عبد الباسط: علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، مطبعة الإيجلو المصرية، 1976، ص 179.

الأداء:

التعريف اللغوي:

من أدى، أدى الشيء، أي أوصله، أدى إليه الخبر، الأداء إيصال الشيء إلى المرسل إليه⁽¹⁾.

في تعريف آخر: أدى الشيء أي قام به والشيء أوصله.

اصطلاحاً:

الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما تعني أيضاً بالأداء، أداء الفرد لأعماله وقيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله⁽²⁾.

ويعرفه المير: بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.
كما يعرف أيضاً: العمل المحدد بأبعاد ثلاث: هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الجهد.

تعريف حمدي علي:

يختلف مفهوم الأداء من فرد إلى آخر ومن فئة إلى أخرى حسب موقع هذه الفئة وهدفها الأساسي بالنسبة لمدير المنشأة، يعني المردودية لهذه الأخيرة وقدرتها على المنافسة، وللموظف يعني مناخ العمل، أما الزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة⁽³⁾.

¹ - المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرف العربي، بيروت، ط38، 2000، ص 451.

² - رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2001، ص 130.

³ - حمدي فواد علي: التنظيم والإدارة الحديثة الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص

نجد أن مفهوم الأداء يشغل مكانة رئيسية في ميكانزمات الرقابة التنظيمية، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، من حيث الإنتاج، أي إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية، لذا له تعريفات عديدة منها:

تعريف رواية حسن: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد⁽¹⁾.

تعريف حسن إبراهيم بلوط: الأداء باختصار هو إنجاز هدف من أهداف المؤسسة⁽²⁾.

وبطبيعة الحال فإنه لا يوجد تعريف محدد وثابت لمفهوم الأداء، ذلك لأن التعاريف تختلف من باحث إلى آخر، فنجد في تعريفات أخرى:

الأداء:

يعني النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما، والمعبر عنه بوحدات قياس معينة.

ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، فيعرفه "يرى أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا⁽³⁾.

¹ - رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 209.

² - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت 2002، ص 360.

³ - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية العملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

ويرى علي السلمي:

أن الأداء" هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى المطلوب في الأداء⁽¹⁾.

لذلك يعتبر الأداء مجمل النشاطات والأعمال التي يقوم بها الفرد في إطار مهمة أو هدف معين في ظل إدراكه لكافة متطلبات هذا العمل.

وجاء في تعريف آخر للأداء: "أنه يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات. ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات وزيادة على ذلك يمكن أن، تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير⁽²⁾.

وعلى هذا الأساس، والواضح من التعريفات، نرى أن الكثير من المهتمين بمفهوم الأداء يحاولون ربطه بالفعالية والكفاية (الكفاءة) على اعتبار أن الكفاية ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاية لتأخذ بعين الاعتبار: تأثير العمل على الأفراد، ملائمة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف، وهذا ما يؤكد «داكار عندما أشار إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، وإنما يتضمن الاختيار الجيد لها»⁽³⁾.

التعريف الإجرائي:

الأداء هو ذلك الجهد المبذول من طرف العامل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا لتأدية المهام المطلوب إنجازها، وذلك مقابل عائد أو أجر يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

¹ - المرجع السابق: ص 280.

² - بوخمخ عبد الفتاح: تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، دكتوراه دولة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 90.

³ - إسماعيل قيرة، علي غربي، بلقاسم سلاطينية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 4 شارع هاشم الأشقر، النزهة الجديدة، القاهرة، ط1، 2007، ص 132.

وأخيرا نتطرق إلى:

مفهوم المؤسسة الصناعية:

حيث يعرفها شتسر برنارد "أنها أنساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية، شخصية واجتماعية تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل"⁽¹⁾.

في حين عرفها عمر صخري: أنها تنظيم إنتاجي الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة.

ويعرفها أيضا " بأنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنساني، والنشاطات المتعلقة به من تخزين، وشراء وبيع من أجل تحقيق التي وجدت من أجلها"⁽²⁾.

ويلاحظ من خلال تعريفي عمر صخري أنه يركز على نشاط المؤسسة الصناعية الذي يقتصر على النشاط الإنتاجي مغفلا التركيبية الاجتماعية للمؤسسة، هذا الأخير ركز عليه بريفيس (BRIFIS) من خلال تعريفه للمؤسسة الصناعية على أنها "ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية ونوعية"⁽³⁾.

من خلال التعاريف السالفة نخرج بتعريف إجرائي بسيط للمؤسسة الصناعية "فهي وحدة اجتماعية لها أهدافا محددة تسعى للوصول إليها، وهي تؤثر وتتأثر بكل عنصر من عناصرها وأيضا بالبيئة الخارجية.

¹- باكر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي- ترجمة محمد عبي وآخرون، ب ط، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ب س، ص

11.

²- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 1993، ص 24.

³- محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار الكاتب الجامعية، القاهرة، 1975، ص 221.

5-1 الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة عاملا أساسيا في اختيار موضوع الدراسة الراهنة نظرا لما لها من أهمية بالغة تتمثل في تدعيم الدراسة الحالية والاعتماد على نتائجها وبالتالي فهي تترك الأثر أو الصبغة العلمية عليها.

والمعروف أيضا أنها دراسات علمية تتشابه مع البحث الراهن أو تقترب منه في جانب ما وهي قد أجريت من طرف باحثين آخرين، كما تعرف بالمتشابهة. وهي تكتسي أهمية بالنسبة للبحث لأنها تفيده في الكثير من الجوانب والمراحل التي يمر بها.⁽¹⁾

تجد في هذا الجانب بحوث تجريبية خاصة بظروف العمل المادية، وأخرى توجه اهتمامها إلى العلاقات الإنسانية، فالبحوث التجريبية الخاصة بظروف العمل المادية كانت دراستها خاصة بالإضاءة درجة الحرارة، الضوضاء، الرطوبة... الخ وغيرها من الظروف المحيطة بالعمل للوصول إلى أنسب الظروف التي تحقق جوابا سليما ماديا للعمل.

أما البحوث التي توجه اهتمامها للعلاقات الإنسانية المنبثقة من ظروف العمل مباشرة ومن ذلك. طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال أنفسهم وبينهم وبين الإدارة، وتقف هذه البحوث على أنسب الظروف المعنوية التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العمال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.⁽²⁾

ومن بين هذه الدراسات أو البحوث ما هو أجنبي وما هو محلي.

1- فيصل دليو، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مطبعة البعث، جامعة قسنطينة، الجزائر 1999، ص59.
2- بشانية سعد. تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، إشراف فضيل دليو، معهد علوم الاجتماع، جامعة قسنطينة. الجزائر. 1995.

الدراسات الأولى أجنبية:

دراسة إلتن مايو:

بعنوان تأثير ظروف العمل الفيزيكية على الكفاية الإنتاجية قام بها إلتن مايو سنة 1927، حيث أجريت هذه الدراسة بمصانع الهاوثورن بشركة ويسترن إلكترىك في شيكاغو بـ الو.م.إ وكان الغرض منها اختبار العلاقة بين ظروف العمل الفيزيكية والكفاية الإنتاجية⁽¹⁾ ومن بين تلك الظروف " الإضاءة، بالإضافة إلى تجربة جدول العمل".

المنهج المعتمد:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التجريبي.

أدوات جمع البيانات:

فقد عمد الباحث لاستعمال الملاحظة العلمية.

العينة:

العينة التي اعتمد عليها الباحث هي "العينة القصدية" في اختيار العوامل اللاتي أجري عليهن البحث.

نتائج الدراسة:

من خلال إجراء التجربة بكافة مراحلها في غرفة الاختبار test group والتي أثبتت أنه لا دخل إطلاقاً للمتغيرات المادية والظروف الفيزيكية أيا كان نوعها من تأثير على الإنتاج، وارتفاع معدله صعوداً وهبوطاً، ولكن العوامل الاجتماعية هي التي كانت المؤشر المؤثر في تلك العملية، وهذا راجع لاهتمام الإدارة بالفتيات اللاتي يشكلن جزءاً هاماً من هذه التجربة.

شعرت مجموعة الفتيات بمدى أهميتهن، وتمييز الإدارة لهن عن أقرانهن من العاملات والعاملين بشكل جعل النتيجة النهائية للتجربة يترتب عليها نتائج تؤدي إلى تطوير وتحسين ظروف عمل زملائهن بصفة عامة، ولذا أحببت الفتيات العمل في غرفة الاختبار للوصول إلى ما تهدف إليه.

من ناحية الإشراف والإدارة بصفة خاصة:

فإن العاملات شعرن أن تغيير قد طرأ على عملية الإشراف بحيث جعلهن يعملن بحرية أكثر دون القيود التي كانت تكبلهن قبل ذلك، لذلك رضيت الفتيات بالنظام الجديد ومن ثم عملن دون عائق إشرافي وكانت النتيجة التي انتهت إليها التجربة هي ثمرة ذلك العامل الهام، إذ أن المشرف في الحالة الأخيرة من التجربة لم يعد مجرد رئيس يأمر وينهي و يتعسف، ولكنه الملاحظ المتعاطف والمتجاوب مع العاملات في كل ما يبدين من ملاحظات.

ثمة نتيجة هامة أخرى تعتبر من النتائج السوسولوجية لهذه التجربة، والتي تتمثل في ظهور عامل هام يؤثر على العاملين عموماً وهو "روح الجماعة"⁽¹⁾ التي تتمثل في مشاركة الفتيات موضوع التجربة بعضهن البعض في أفراحهن وأحزانهن.

كما أنهن كن يعملن لهدف واحد وهو زيادة الإنتاج حتى ولو هزلت إحداهن أو أقعدها المرض تحملت باقي الفتيات العبء حتى لا يتخلل معدل الانتاجية.

عبّر إلتن مايو عن هذه النتيجة بظهور الجماعة التلقائية، أو غير رسمية التي تهدف إلى زيادة الإنتاج والوصول به إلى أقصى مداه.

كما خلص إلتن مايو إلى نتيجة سوسولوجية أخرى ناتجة عن تجربة جدول الأعمال، مفادها أن التنظيم والتنظيم الإنساني يرتبطان ببعضهما ويعتمدان على بعضهما.

كما أثبتت التجارب أيضاً للرجوع إلى متغيرين في الصناعة هما: العلاقات بين الأشخاص داخل مقر العمل، والمواقف الشخصية.⁽²⁾

1- نفس المرجع. ص 84.

2- Friedman. G. Industrial. Society. The Emergence Of Human Relations Of Automation. A free. Press. Paperbak. Of Clenoco, 1964, P305

الدراسات المحلية:

دراسة: للدكتور صالح بن نوار:

قدّم صالح بن نوار نتائج دراسة أجراها سنة 2005 بعنوان: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من جهة نظر المديرين والمشرفين" حيث جعل من المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة (الجزائر) ميدانا لدراسته، فبعد تعرضه للأسباب التي دفعته لاختيار هذا الموضوع لكي يكون عنوانا لرسالة الدكتوراه⁽¹⁾.

وبعد محاولته تحديد موضوع وأهداف دراسته انتقل إلى صياغة إشكالية هذه الدراسة التي جاءت كسرود مختصر لأهم المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي في الجزائر، مشكلة دراسته "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" ستمحور حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ومنها على سبيل المثال:

❖ الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف.

❖ الوعي بأن الاتصال (في كافة اتجاهاته) يساعد على تفهم الآخر، وهو أساسي في الرفع من المعنويات.

❖ ضرورة اطمئنان العامل (مهما كان دوره) داخل المؤسسة على مستقبله الوظيفي، حتى يتمكن من بذل الجهد لأجل إنجاز هذه المؤسسة.

¹- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المشرفين، رسالة دكتوراه، إشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.

الفرضية:

"إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

الفرضيات العامة:**الفرضية الأولى:**

كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعالاً.

الفرضية الثانية:

إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهمية داخل المؤسسة.

الفرضية الثالثة: يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

الفرضية الرابعة:

كلما كان العامل راضياً على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتّصف أدائه بالفعالية العالية.

المنهج المستخدم:

لقد اعتمد الباحث في جمعه للبيانات الميدانية على المنهج الوصفي. كما استعان ببعض مبادئ الطرق الإحصائية لوضع الحقائق المحصل عليها ميدانياً في شكل جداول بسيطة ومركبة، بهدف مقارنة الإجابات المختلفة للعمال المبحوثين مستخدماً النسب المئوية التي تتضمنها هذه الجداول ثم التعليق عليها بغرض الوصول إلى نتائج واضحة.

العينة:

كانت العينة طبقية عشوائية (لأنها تضمّنت فئتين غير متجانستين، واختبارهما لم يسبقه أي ترتيب).

أمّا الأداة التي استعان بها لجمع البيانات من هذه الفئة كانت الاستمارة حيث بلغ عدد أسئلتها 49 تساؤلاً منها المغلق ومنها المفتوح.

النتائج:

توصّل الباحث إلى جملة من النتائج أوجزها في نقطتين رئيسيتين:

الأولى:

وكانت عبارة عن إجابات المبحوثين من الفئة الأولى (المشرفين) عن رأيهم في الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال. وبعد عملية التفريغ تبين تسعة عشر (19) إجراء، رأى المبحوثين بضرورة توفرها حتى تحقق المؤسسة جميع أهدافها وبفعالية نذكر من بينها:

- ❖ سماع انشغالات العمال.
- ❖ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ❖ الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
- ❖ توسيع دائرة التشاور الخاص بحياة المؤسسة.
- ❖ الاهتمام بالفعاليات النشطة (الأفراد الأكفاء).

وتذكر هذه الأسس أو الإجراءات التنظيمية بمبادئ الإدارة التي حددها "هنري فايول" في 14 مبدأ خاصة المتعلقة بـ تحمل المسؤولية، الانضباط في العمل، التكوين الجيد وحسب الاختصاص، تنمية روح الجماعة بغرض التعاون⁽¹⁾.

الثانية:

هذه جاءت بعد تفريغ البيانات الواردة في الاستثمارات الموجهة لبعض عمال التنفيذ البالغ عددهم 156 عاملا، حيث طلب منهم بداية ترتيب أول بأول الاجراءات الستة (06) الآتية حسب أهميتها بالنسبة لكل واحد منهم فكانت كالتالي بعد عملية التصنيف والترتيب:

- الأجر المناسب.
- علاقات إنسانية طيبة.
- الاطمئنان على المستقبل الوظيفي .
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاتصال الهادف.
- العدالة في منح الترقية.

وتذكر هذه النتيجة أيضا بتلك التي توصل إليها الباحث شنايدر بعدما أجرى دراسة لذات الغرض عام 1937، حيث قال إنه يمكن إجمال مطامع العمال في عبارة واحدة وهي "ظروف العمل مرضية".⁽¹⁾

فهذه الأخيرة التي توصل إليها الباحث عبّر عنها بأن العمال منهم من يرى بأن الأجور المرتفعة والمنافع المادية هي المطلب الأساسي لجميع العمال، وآخرون يرون بأن تلك المنافع لا تمثل كل ما يطالب به العمال لأن كل ما يريده العامل هو التمتع بظروف اجتماعية مرضية ومستقرة.

¹ - صالح بن نوار: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير، إشراف فضيل دليو، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة. الجزائر، ص90.

دراسة: الدكتور بوياية محمد الطاهر:

ولعل هذا ما دفع الباحث "بوياية محمد الطاهر" إلى دراسة تأثير الثقافة على الأداء داخل المؤسسات الصناعية من خلال بحث قدّمه عام 2004 لنيل شهادة الدكتوراه، حيث وضع له عنوان: دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية التنظيمية.⁽¹⁾

تحت هذا العنصر حاول الباحث في البداية، إبراز الدور الفعال الذي يقوم به الإنسان من أجل إنجاز المؤسسات التي ينتمي إليها. حيث لم ينظر إليه من الزاوية المادية فقط وإنما نظر إليه من الزاوية الثقافية على وجه الخصوص. لذلك برز هذا الموضوع كمحاولة من الباحث لربط الفعالية التنظيمية بالثقافة من خلال مقارنة الثقافة المحلية بتلك الوافدة (الخارجية) نتيجة للشراكة التي أصبحت تطبع الاقتصاد الوطني. آخذا لهذا الغرض نموذجا لهذه الشراكة ممثلا في شركة LNM المتخصصة في إنتاج الحديد والصلب من جهة والمركب الصناعي للحديد والصلب إسبات ISPAT (التي تعني بالهندية الصلب) الكائن مقره بمدينة عنابة من الجهة الأخرى.

إشكالية البحث:

بعد عرض الباحث لمختلف المراحل المختلفة التي مر بها الاقتصاد الجزائري وما صاحبه من أخطاء تنظيمية أدت إلى عدم انطلاقه بفعالية، خلص إلى جملة من التساؤلات التي أرادها موجهة لعمله الميداني وهي:

- ❖ هل ستنجح ISPAT عنابة - مجال الدراسة - في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- ❖ هل ستكون هناك علاقة بين اختلاف العوامل الثقافية و فعالية التنظيم؟
- ❖ هل ستكون مستويات الرضا عن التسيير متماثلة بين الإطارات العليا والدنيا؟

وبعد هذه التساؤلات، صاغ الفرضية العامة التالية:

¹- بوياية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه، إشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر 2004.

الفرضية العامة:

اعتقد من خلالها أنه: كلما كان الانسجام الثقافي بين المسيرين كلما تحققت الفعالية.

من هذه الفرضية العامة، انبثقت فرضيات فرعية، وصفها الباحث بأنها صفرية.

- ❖ لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب الفئات العمرية.
- ❖ لا يوجد فرق في مستوى إطارات الهيئة الوسطى حسب مستواهم التعليمي.
- ❖ لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب طبيعة تكوينهم.
- ❖ لا يوجد فرق في مستوى رضا إطارات الهيئة الوسطى حسب مدة خدمتهم.
بالمؤسسة.

العينة:

هي عينة عشوائية طبقية، وكان عدد أفرادها 48 إطارا موزعين على فئتين.

الفئة الأولى:

وضمت 20 إطار من الفئة الوسطى العليا.

الفئة الثانية:

وضمت 28 إطار من الفئة الوسطى الدنيا، وذلك من الإطارات الإدارية وأقسام

الإنتاج.

المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي: حيث أفاده في وصف واقع ميدان الدراسة من الزاوية التي تهتم

موضوع بحثه.

النتائج:

❖ لقد أكد الباحث من خلال حصر البيانات الميدانية المجمع على أن مشكلات

المؤسسة الجزائرية خاصة والاقتصاد الوطني عامة لا ترتبط بالجوانب التقنية

والمادية - رغم أهميتها- بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني.

❖ كما أن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي باحترام والاعتناء بالثقافية الشخصية للعامل، على اعتبار أنها من العوامل الحساسة في إنجاز الأعمال.

دراسة: توفيق برباش:

بعنوان: تحسين ظروف العمل للرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية، والتي أجراها سنة 1997 بوحدة اللوالب والبراغي والصنابير بعين الكبيرة - سطيف -، هذه الدراسة كانت مكملة لنيل شهادة الماجستير⁽¹⁾.

إشكالية الدراسة:

انطلق الباحث من تساؤل مفاده، ما موقف العمال من ظروف العمل السائدة في المؤسسة الصناعية، وأكثرها تأثيرا فيهم؟ وهل أن الإجراءات التحسيسية التي تمس عناصر ظروف العمل تدفعهم إلى تحسين أدائهم الإنتاجي؟

الفرضيات:

اعتمد الباحث في جمع المعلومات على الوثائق، السجلات، الاستمارة، الملاحظة، المقابلة.

عينة الدراسة:

تمّ اختيار العمال المنفذين ويبلغ عددهم 90 عاملا أي بنسبة 25% من العمال الممثلة للمجتمع الأصلي (مجتمع متجانس).

المنهج:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بحيث ساعده في وصف وتحليل ظروف العمل التي يعمل فيها العامل الجزائري داخل المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على آرائهم فيما يخص الظروف الأكثر تأثيرا على مستوى أداء العاملين.

¹- توفيق برباش: تحسين ظروف العمل للرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية (سطيف)، رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة -سطيف- الجزائر 1997.

النتائج المتوصل إليها:

❖ بالنسبة للنتائج المتعلقة بـ أفراد العينة:

كشفت الدراسة الميدانية بأن الوحدة تكاد تنعدم فيها اليد العاملة الشابة التي تقل أعمارها عن 30 سنة. كما بينت الدراسة أن أفراد العينة أميون، إضافة أن غالبية العمال 99% يزيد تواجدهم بالوحدة أكثر من 10 سنوات.

❖ نتائج بخصوص ظروف العمل الفيزيائية (المادية):

ظروف العمل بالوحدة أكثر صعوبة في ورشتي المسبك واللويب، منها في ورشة الصنابير، هذا نتيجة لقيام هاتين الورشتين بالعمليات الإنتاجية الأولية (معالجة المواد الأولية، إشعال الأفران وإعداد هياكل المنتجات).

لوحظ أن أكثر العناصر تأثيرا على صحة العمال وعلى أدائهم كانت الرائحة والهواء الملوث المنتشر على مستوى كل الوحدة، كما اشتكى العمال أيضا من عنصر الحرارة في فصل الصيف ثم عنصر الضوضاء الذي ينحصر أساسا في ورشة اللويب.

ظروف العمل المادية تتسم بالخطورة إلى درجة أن معظم أفراد العينة 92% صرحوا أنهم عرضة للإصابة بحوادث العمل، كما يعتبر التغيب في بعض الحالات صورة من صور الهروب من ظروف العمل الصعبة.

❖ نتائج بخصوص تنظيم العمل:

توصل الباحث إلى أن أكثر من 1/2 العينة 54% يؤدون أعمالهم الإنتاجية وهم في وضعية وقوف طيلة اليوم، وهي وضعية صعبة عند إنجاز العمل، ورغم أنه من بين بعض هذه الأعمال ممكن إنجازها في حالة جلوس، إلا أن الإدارة ترفض ذلك اعتقادا منها أن ذلك الإجراء يؤدي إلى التكاسل.

إن معظم مناصب العمل تتسم مهامها بالتركيز والتكرار، وقد حاولت الدراسة في هذا السياق معرفة مدى الشعور بالتعب عند إكمال إنجاز الأعمال المتكررة وتأكد ذلك بنسبة 80%.

إن صيغة التوقيت المناسبة للعمل أكثر استعمالاً بالوحدة تتمثل في نظام العمل المتقطع وهو التوقيت الأكثر تفضيلاً عند العمال.

إن التوقيت لتناول وجبة الطعام والذي يعتبر وقتاً للراحة كذلك اعتبر غير كاف لأن يرجع العمال بطاقتهم ونشاط جديد.

❖ نتائج بخصوص ظروف العمل الاجتماعية:

شعور الأفراد العاملين بتماسك وتضامن جماعة العمل التي يعملون فيها، ويرجع ذلك إلى طول مدة الخدمة التي قضاها العمال في العمل.

إضافة إلى تشابه ظروف العمل التي يعملون بها.

كشفت الدراسة فيما يخص الإشراف أن معظم العاملين راضين على المسؤولين المباشرين الذين يشرفون عليهم.

الفصل

الثاني

الاتجاهات النظرية لمسألة ظروف
العمل

الاتجاهات النظرية لمسألة ظروف العمل:

2-1 نظرية الإدارة العلمية:

نشأت وتطورت هذه النظرية في الو.م.ا وانتشرت في أوروبا، حيث أن صاحبها فريديريك تايلور الذي كان مهندس يعمل في إحدى الشركات الصناعية، افترض أن العامل يجب أن يدرس كوحدة منعزلة، وهو في جوانب معينة يشبه الآلة التي يمكن تقدير كفاءتها تقديرا علميا، وأن العمل بالمصنع يؤثر في كفاءته، فهناك حركات ضائعة غير مؤثرة في العمل وهناك التعب الذي يصيبه وينتج عنه تغيرات كيميائية سيكولوجية للجسم "كما أن هناك قصورا في النسبة الفيزيائية مثل ضعف الضوء والحرارة غير المناسبة".⁽¹⁾

وتمتاز النظرية التايلورية بالأهداف التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة في التوفيق بين مسألتي ارتفاع الأجور للعمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج، وتهتم هذه النظرية أساسا بمعالجة القضايا الصناعية أو التنظيمية في إطار عدة خصائص أو مميزات تكشف فيها عن أهمية العلاقة بين العامل وطبيعة العمل، واتباع أفضل الطرق لتحسين ظروف العمل الفيزيائية، واستخدام أحسن الطرق العلمية والتكنولوجية لزيادة كفاءة العال ويمكن تلخيص أهم المبادئ التي قدمها تايلور واعتبرها جوهرية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل كانت نتيجة لدراسات وتجارب عديدة، وتتمثل هذه المبادئ في:

- وضع أساس علمي للعمل، وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السبقة للعمل بأساليب علمية جديدة واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.
- يكون اختيار العمال وفقا لأسس علمية وبعد ذلك يتم تدريبهم وتعليمهم لزيادة معدل الإنتاجية.

¹ - د. حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 67.

- يكون التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في العمل.
- يكون تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال⁽¹⁾.
- تتميط الظروف ويقصد به توفير محيط العمل بوضع مجموعة من الظروف المتشابهة.
- استخدام الخبراء المختصين لتجديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.
- تصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات وللآلات وتحرك العامل لأداء أعماله وتقدير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه⁽²⁾.
- أكد تايلور أنه عن طريق التدريب والتخطيط يمكن الرفع من الكفاية الإنتاجية (تحسين الأداء) وكذلك كفاءة العامل⁽³⁾.
- أكد أيضا على أن تقسيم العمل أي تقسيم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاية الإنتاجية (تحسين الأداء) يوحي انخفاض التكاليف⁽⁴⁾.

وقد عمل تايلور على تحسين ظروف العمل الفيزيائية والتي وجد أنها لا تتلاءم مع طبيعة الصناعة، إذ يرى بتحسين ظروف العمل الفيزيائية المحيطة بالعمل، هذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمال، ويعتبر كذلك وسيلة للتخفيف من التعب، هذا بالإضافة إلى التعديلات التي تدخل على طبيعة العمل، وأهمها تبسيط العمل وتقنيته عن طريق

¹ - د. سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2000، ص126.

² - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفين للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998 ص13.

³ - Lemar. D.C.Organisation, et gestion de l'entreprise: Edition Dunod Paris, 1994. P232 .

⁴ - Taylor. F. La direction. Scientifique Des Entreprises, E'd, Dunod. Paris. 1971, P125.

دراسة الحركة والوقت باعتبار "الوقت" يمثل جانبا رئيسيا من ظروف العمل ومطلبا دائما للعمال الأجراء.

ولقد نادى فرانك جليبرث من خلال دراسته لأسباب الإرهاق للعمال باتخاذ الوسائل والمكان المناسب والتدفئة أو التبريد المناسب للعمال، رغم أن نظرتة كانت غير مبتكرة إذ اتبع فيها سلفه "فريديك تايلور"، إلا أنه من خلال تأكيده على تحليل العمل وإلغاء الحركات غير المفيدة من ناحية والتعرف على آمال العمال من ناحية أخرى، تكون ثلاثية ضرورية لقيام العلاقات الإنسانية السليمة⁽¹⁾، فلولا الإدارة واهتمامها بتطبيق مبادئها العلمية لما تحقق ما أراده جليبرث من أداء مثالي للعمال.

نقد وتقييم:

لقد أظهرت أغلب البحوث أن ظروف العمل المناسبة والأجور المجزية، وعدد ساعات عمل قصيرة وغير ذلك من ظروف العمل الفيزيائية لا تعطي الضمان الكافي في الوصول إلى مستوى عال من الإنتاج أو للاستقرار في العمل، فقد ظهر أن بعض الإضرابات ومتاعب العمل تحدث في مؤسسات تدفع أجور عالية وتوفر لعمالها ظروف بيئة مريحة وتمنحهم أرباحا وفيرة، والسبب دائما هو أن المسؤولين عن الإدارة والإشراف على العمال لم يعطوا أهمية تذكر للعامل الإنساني في العمل وفشلوا في إيجاد علاقة إنسانية بينهم وبين مرؤوسيههم وقد وجهت انتقادات للإدارة العلمية تمثلت في:

جاءت نظرة الإدارة العلمية للزيادة في الإنتاجية والتقليل من تكاليف العملية الإنتاجية وفي سعيها للوصول إلى ذلك حاولت اتباع أفضل الطرق لتحسين ظروف العمل الفيزيائية، ولكن يمكن القول بأن الظروف التي جاءت بها هذه النظرية قضت على مواصفات العامل واعتبرته:

¹ - د. جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص40.

كائن قصير النظر، ضيق الأفق لا تحركه إلا الحاجات المادية.

«الإنسان كائن كسول، وهو لا يعمل بذون دافع ويهتم فقط بالمكافأة المادية والحوافز المادية». (1)

الإنسان أناني يحاول جاهدا إشباع الحاجة الخاصة به فحسب مهملًا في ذلك المصالح الجماعية.

«الإنسان غير قادر على التكيف والتغير وحده، وغير مبال بتحسين مهاراته وتطويرها». (2)

إن ظروف العمل التي فرضتها الطريقة التaylorية لا تساعد كثيرا على تكوين جماعات العمل وتفند في الكثير من الأحيان إلى شروط الصحة والأمن إلى العمل بالتأوب، مخاطر الإصابة بالحوادث، الأمراض المهنية وتلوث بيئة العمل نتيجة المواد الكيميائية المستعملة وانتشار الضجيج، وأداء المهام في وضعيات متعبة والإجهاد.

« وكنتيجة نهائية فإن نظرية الإدارة العلمية أغفلت الجانب الإنساني في التنظيم أي في تنظيم العمل». (3)

2-2 نظرية التقسيم الإداري:

« إن نظرية التقسيم الإداري تذهب إلى أن الإدارة هي مجموعة الوظائف الإدارية التي تتخذ شكل دورة أو عملية مستمرة وتتضمن التخطيط والمتابعة وأن هذه العملية تخص الإدارة العليا أساسا، فإذا تمت على الوجه الأكمل بها يمكن التحقق من الوصول إلى الأهداف المطلوبة مع بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه» (4) أي أن ظروف العمل تتخذ من خلال توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.

¹ - راجع كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص112.

² - سعد مرسي بدر: مرجع سابق، ص147.

³ - كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، 1996، ص 100.

⁴ - نفس المرجع: ص100.

ويعتبر هنري فايول أحد الأوائل في محاولة منه لتنظيم العمل من أجل رفع مستوى الإنتاجية، وقد قسم العمليات المختلفة في المؤسسة إلى ستة وظائف تعتمد بعضها على بعض بشكل كبير⁽¹⁾ وهي:

الأنشطة الفنية أو التكنولوجية (الإنتاج- التصنيع).

الأنشطة التجارية (التبادل- الشراء- البيع).

الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال).

الأنشطة الوقائية المتعلقة بالأمن.

الأنشطة المحاسبية.

الأنشطة الإدارية (التخطيط، تنسيق ...)

كما يعتبر أحد الأوائل في إشارته المباشرة إلى الأهمية التي يجب أن تأخذها وظيفة الوقاية في المؤسسة وتحقيق هذه الأخيرة يتم عن طريق توفير ظروف العمل الملائمة للعمال، وذلك أن توفير ظروف العمل المناسبة للموارد البشرية داخل المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مستوى مرتفع للكفاية الإنتاجية، ويتطلب أداء هذه الوظائف بفعالية وبنفس الأهمية بما فيها وظيفة الوقاية.

إن مساهمة هنري فايول هذه نقلت الوقاية، وذلك بتوفير جو العمل المريح للعمال من اهتمام تدافع عنه التشريعات العمالية إلى وظيفة فنية ضرورية في المؤسسة التي لا تقل شأنًا عن الوظائف الأخرى (كالإنتاج المالية...)، العمل الذي يتطلب على مسير العمل ترقيتها وتحسين مستواها بقصد توفير ظروف العمل الملائمة كحماية مقومات الإنتاج وصيانتها، بل والرفع من طاقتها وكفايتها الإنتاجية.

¹- Fayol. H. General And Industrial Management, Issac pitman, London, P-P 8-10.

وأخيراً نستنتج أن نظام الوقاية هو ذلك النظام الذي يهدف إلى حماية عناصر الإنتاج المادية والبشرية من خلال توفير ظروف العمل المساعدة على العمل واتخاذ الإجراءات التنظيمية واحترام المواصفات الفنية منذ بداية التخطيط للمشروع الإنتاجي وحتى الانتهاء الفعلي، وهذا بعدما اتضح أن هذه الظاهرة مرتبطة بعوامل إنسانية ومادية متصلة بالتخطيط الأساسي والتنظيم الأولي للموارد الإنتاجية المتاحة، كما أن هناك مجموعة من الاعتبارات والدوافع الداعية إلى أهمية ترقية مستوى الوقاية منها:

- الإنسانية ذات الصلة الاجتماعية والمعيشية للعامل داخل محيط العمل، جو العمل الاجتماعي المساعد على العمل.
- المالية المتصلة بتخفيض التكاليف بغية تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه تزامناً مع الاهتمام الذي لقيته الوقاية من طرف التشريعات العمالية نجد أنها لقيت بعض الاعتبار عند مفكري الإدارة كإحدى الوظائف الأساسية بالمنظمة باعتبار أن توفير ظروف العمل الملائمة التي يؤدي فيها العمال مهامهم يرتكز على مجموعة من المقومات الإنسانية والمادية الذي يؤدي الاهتمام بها إلى رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة.

« وكنتيجة خلص هنري فايول من خلال دراسته المرتبطة بظروف العمل والعوامل التي تؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية وجد أنه: يمكن لتقسيم العمل أن يؤدي إلى وجود حالة من التخصص داخل الوحدة أو المنشأة الصناعية وبصفة مستمرة دائمة على تحسين الأداء الإنتاجي والنهوض به بالإضافة إلى مسألة الوقاية التي تهدف إلى توفير ظروف العمل الملائمة داخل المنظمة أو المنشأة الصناعية»⁽¹⁾.

¹ - كمال حمدي أبو الخير: أصول التنظيم والإدارة في المؤسسات والشركات والجمعيات التعاونية، دار الجيل، القاهرة، 1962، ص32.

نقد و تقييم:

فيما يخص النظريات الكلاسيكية والتي تتمثل أساسا في الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري، هذه الأخيرة وجهت لها انتقادات معظمها حادة نظرا لإغفالها وعدم اهتمامها المطلق بالعامل من وجهة نظر إنسانية.

«تعاني هذه النظرية من مشكلة تحديد المفاهيم التي تستخدمها، مما يجعل بعض مفاهيم الإدارة غير واضحة في مجالها العام، فتوجد مشاكل خاصة لتعريف الإدارة ومعظم المفكرين في هذا المجال ينفقون على أنها تنفذ الأثناء بمساعدة الأفراد وعن طريقهم»⁽¹⁾.

فماذا يعني هذا المفهوم وأين يستعمل، فهل يستعمل في نطاق التنظيمات الرسمية أو في جميع الأنشطة الاجتماعية.

ترتكز هذه النظرية في تحليلها على أن البناء التنظيمي والعمليات الداخلية جعلها تتجاهل المتغيرات البيئية (من ظروف عمل لا فيزيقية) وكل المتغيرات خارج نطاق التنظيم، تركيزها على التناغم والانسجام داخل التنظيمات جعلها تغفل عمليات التفاعل الإداري وتأثيره على الأقسام التنظيمية وهذا له تأثير على الفعالية الإنتاجية.

دراستها لظروف العمل والعوامل المؤيدة لتحقيق الزيادة في معدل الإنتاج أي تحقيق الفعالية الإنتاجية جعلها تسلط الضوء على الجوانب الرسمية في التنظيم وهي بذلك تغفل وتتجاهل الجوانب غير الرسمية في المنظمة أو المنشأة الصناعية.

¹ - عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص305.

3-2 مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد تأسست معظم النظريات الحديثة أو النظريات النيوكلاسيكية على أعمال المفكرين الأوائل من أصحاب النظريات الكلاسيكية، ولكن على أنقاض أفكارها، والتي جعلت من الإنسان العامل جزء كباقي الأجزاء المكونة للعملية الإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية.

وردا عليها وخلافا لما تقدمت به حركة الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري فإن حركة العلاقات الإنسانية أكدت على أنه: ليس ظروف العمل الفيزيائية هي العامل الوحيد المؤثر على الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية أو المنظمة، بل هناك عوامل أخرى أكدت على أن العمال لا يؤدون أعمالهم بدافع الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من الحوافز المادية فقط، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم.

وفي الحقيقة ما يميز حركة العلاقات الإنسانية هو محاولتها الاستفادة من العامل باعتباره يخضع لموجه سيكولوجي ولا يخضع مباشرة لموجه اقتصادي، لأن التنظيم الصناعي قد تغير من النظرة إلى المشكلات الصناعية في ضوء العوامل الفردية إلى النظرة في ضوء العلاقات الإنسانية.

فالمؤسسة الصناعية تعد المكان الذي يعيش فيه الفرد نصف حياته اليقظة والحيوية وبالتالي فهي مركزهم للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، لذلك حاولت هذه المدرسة استعمال مهارة وبراعة جماعة العمال لترسيخ معاييرهم وقيمهم كطريقة لإدماج العمال في المؤسسة الصناعية، والوصول بذلك إلى أداء جيد أي تحقيق الفعالية الإنتاجية

وأهداف المؤسسة « لكن في الحقيقة تشترك هذه المدرسة مع مدرسة الإدارة العلمية في تركيزها على الضبط ومراقبة العمال». (1)

وهذا ما أكده فريدمان Friedman حين يقول «فربما لا يتوافق العامل مع المعايير المفروضة عليه في العملية الإنتاجية، تلك المعايير لا يشارك فيها بالمناقشة أو التجربة وحين يحاول هذا العامل تجاهل الضوابط والأحكام المفروضة عليه، يحاول استخدام إرادته الواعية، يجد نفسه مجرد هدف للترشيح التنظيمي». (2)

ولقد ارتبط هذا المنظور "العلاقات الإنسانية" بالتن مايو الذي نشر أفكار المدرسة بعد نجاحه في الترويج لسلسلة من الدراسات الصناعية التي أنجزت وطبقت في مصانع الشركة الكهربائية الغربية في شيكاغو المعروفة بتجارب هاوثورن المشهورة.

في البداية حاولت تلك الدراسات البحث والاختبار لفرضية " نوعية العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية" ثم تطورت هذه الدراسات لتشمل جماعات العمل من حيث البناء ... والروح المعنوية، والاتجاهات والقيم والمعايير والدافعية، وتعتبر التجربة الأولى التي قام بها إلتن مايو تهدف إلى دراسة المتغيرات الفيزيائية على إنتاجية العمال، وقد شملت تلك المتغيرات ظروف العمل (درجة الحرارة نسبة الرطوبة، الإضاءة...) وإحداث تغيرات في عدد ساعات العمل اليومي، وإدخال فترات راحة متتالية من حيث عددها ومدتها، فأكدت نتائج هذه التجربة على عدم وجود تأثير واضح للمتغيرات الفيزيائية على الإنتاج.

¹ - رايح كعباش: مرجع سابق، ص 125.

² - Friedman. R. Industry And Labour: Class Struggle At Work And Monopoly Capitalism Macmilan. London, 1977. P118.

«أكدت تجاربه أن إشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي (علاقات إنسانية) سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل».⁽¹⁾

«للمكافآت غير الاقتصادية تأثيراتها الهامة في تحديد الدافعية وتحقيق مزيدا من الإشباع النفسي للعامل وهذا ما يؤدي به للعمل على تحقيق أهداف المنظمة».⁽²⁾

أن العمل الذي ينجزه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيائية فقط، ولكن لابد من الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الاجتماعية التي تسود بمجال العمل، أي أن «العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعاملين في المؤسسة تؤثر على الروح المعنوية للعاملين وتزيدهم من حماسهم للعمل بشكل كبير وهي لا تقل أهمية من الجوانب المادية كالإضاءة، التهوية والجوانب الفيزيولوجية كالتعب والراحة».⁽³⁾

زيادة روح التضامن بين العمال داخل الشركة ككل، وذلك عن طريق تبني أساليب جديدة في العلاقات الإنسانية التي ساهمت في تطور نشاط الشركة عن طريق زيادة وتحسين الإنتاج.

نقد وتقييم:

رغم المساهمات القيمة والأفكار الجديدة التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية واهتمامها بالعامل كأحد عناصر العملية الإنتاجية إلا أنها تلقت جملة من الآراء والانتقادات تمثل في:

- لقد ركز أصحاب هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الجوانب الاجتماعية والإنسانية للعامل وذلك بجعلهم يحسون بأهمية وجودهم داخل التنظيمات الصناعية متجاهلين

¹- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص78.

²- عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، طر، 2003، ص309.

³- ربحي محمد حسن: العلاقات الإنسانية في العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 12، ع1، 1976، جامعة الكويت، ص25.

أهمية الأبعاد الاقتصادية والمادية الأخرى مثل المكافآت العينية الخاصة برفع الأجور وطرق الترقية وغيرها.

- لقد أهملت نظرية العلاقات الإنسانية ما يعرف بالعلاقات الصناعية التي توجد داخل تنظيمات العمل والمؤسسات الصناعية، والدور الذي تلعبه النقابات العمالية.
- « لم تعط اهتمامات أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية بداية جهود "مايو" حتى نهايتها، أي أهمية لوجود ظاهرة الصراع بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات الصناعية، وذلك راجع إلى اهتمام هذا الاتجاه بدراسة مشكلات التنظيم على مستوى الفرد والجماعات الصغيرة أو المحدودة العدد».(1)

2-4 نظرية الحاجة:

«ترتبط الفاعلية التنظيمية عند "مازلو" بعملية التحفيز، التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بدل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، وأهدافه الذاتية»(2) حسب التسلسل التالي:

حاجات - دوافع - استجابة.

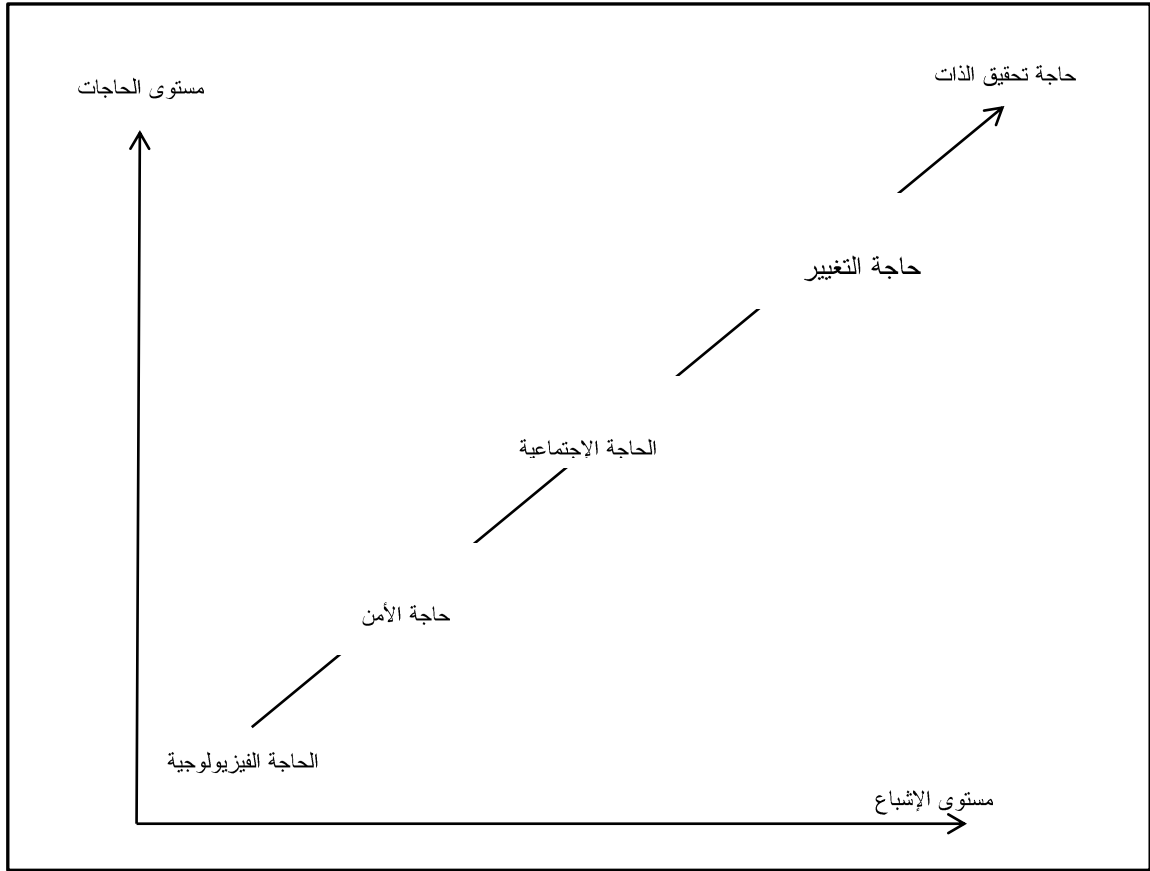
وبما أن دراسات هاوثورن Howthorne التي بينت عدم كفاية المتغيرات الاقتصادية في تفسير سلوك الأفراد وكل ما يؤثر في العملية الإنتاجية وكذا معالجته مسألة ظروف العمل الفيزيائية، كما أكدت على أهمية الجماعة في تفسير الفاعلية التنظيمية.

«جاءت نظرية "مازلو" في التحفيز لتعطي بعداً آخر في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة كما هو في الشكل التالي».(3)

¹- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، طو، القاهرة، 1985، ص142.

²- محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، 1995، ص 181.

³- Lesmar. Op. Cit. p235.



الشكل يوضح ترتيب الحاجات حسب أهميتها عند مازلو

واعتقد مازلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها كما هو موضح في الشكل:

- * الحاجة الفيزيولوجية: الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم.
- * الحاجة للأمان: الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية، وتحقيق شعور الفرد بالقلق.
- * حاجة الانتماء: اجتماعية تتضمن الصداقة، الانتماء، إقامة علاقات مع الآخرين... الخ
- * حاجة الاحترام والتقدير: وتتمثل في الشهرة، المركز الاجتماعي، الاحساس بالثقة.
- * حاجة تحقيق الذات: وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته.

«كما يمكن تقسيم سلم الحاجات لمازلو إلى مجموعتين أساسيتين»⁽¹⁾ اعتبرهما أساسا في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

الحاجة الأساسية:

فيزيولوجية، الأمن، الانتماء، وهي ضرورية للاستمرار في الحياة.

حاجات النمو:

وتتمثل في الاحترام والتقدير، وتحقيق الذات، وهي تركز مع التطور الشخصي.

وقد توصل مازلو من خلال دراسته لمعرفة ما الذي يؤثر على الفعالية التنظيمية إلى أن:

الحاجة المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم من اعترافه بعدم إمكانية تحقيق إشباع كامل الحاجات.

تعمل المنظمات على إشباع هذه الحاجات و انعكاسها بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية من خلال ما يلي:

الحاجة الفيسيولوجية:

من خلال تقديم الاجر المناسب، وتوفير الظروف المادية (الفيزيكية) المناسبة للقيام بالعمل.

الأمان:

من خلال توفير أو ضمان الفرد لوظيفته "تحقيق الاستقرار الوظيفي" وحماية الفرد من تعسف المسؤولين وتوفير التأمين والمعاشات، والأمن الصناعي من حوادث العمل وذلك بتوفير جملة شروط العمل الفيزيكية الملائمة للعمل.

¹ - إبراهيم المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الأفاق للإبداع والنشر والإعلام، الرياض، 2000، ص286.

الانتماء:

من خلال الروابط الأسرية، ويمكن للمنظمة من مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات عن طريق النوادي وتنظيم الرحلات.

التقدير والاحترام:

عن طريق الترقية والكفاءات الاستثنائية والأوسمة.

تحقيق الذات:

تعتبر من أصعب الحاجات إشباعاً وفهما نادراً ما يصل الفرد إلى تحقيقها.

وهو يرى ان تحقيق الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التعاون بين المنظمة والعامل ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة لا تعتبر مكاناً للعمل والانتاج فقط، بل هي وسط حياتي يتفاعل فيه الانسان مع بيئته وفق نمط الحاجة فإذا لم يجد الفرد إشباعاً في تحقيق حاجاته ورضاه عن ظروف العمل التي يؤدي فيها عمله سيؤدي به هذا إلى الإحباط، لذلك وجب على المؤسسة تحقيق هذه الحاجات.

وقد وضع "مازلو" حاجة الإنسان للأمان أو الأمن في الدرجة الثانية ويمكن تحقيق هذه الأخيرة بتوفير ظروف العمل الملائمة، فالعامل يحتاج أن يشعر بكيانه وسعادته، والانتماء لجماعة العمل، وأن يكون له رأي مسموع في مؤسسته وشعوره بالأمن والطمأنينة، والمعاملة الحسنة المتبادلة بينه وبين زملائه ورؤسائه إلى حد السواء.

«كما نستنتج الدور الذي يلعبه إشباع حاجات الأفراد في زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة من خلال»⁽¹⁾

الإدراك الجيد للحاجات الإنسانية يسمح للمنظمة بالاستخدام الأمثل لمواردها.

¹ - رواية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص111.

- التركيز على جزء من الحاجات لا يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة بحيث تصبح المنظمة تعاني من قصر نظر في الحاجات.
- الإدراك الجيد للسياسات والبرامج المطبقة على مستويات إشباع الحاجات وتحقيق التوازن في إشباع جميعها.
- عدم الإدراك الجيد لأهمية الحاجة يعيق التفاعل الإيجابي بين أطراف المعاملة التنظيمية للمنظمة.
- وحسب نظريته أن إشباع الفرد لحاجاته يؤدي به هذا إلى تقديم العمل المطلوب للمنظمة.

نقد وتقييم:

نظرية الحاجة لم تلق من البحوث التجريبية الإمبريقية. التأكد الضروري الذي يطمئن الباحثين والمسيرين والمشرفين إلى فائدتها في ميدان التسيير والتنظيم حيث أن الدراسة الميدانية التي أجراها كل من Hall و Nougain سنة 1968 وكذلك دراسة Laoer Suttle في سنة 1972. لم يؤكد ما ذهب إليه مازلو من فرضيات بخصوص الحاجات من حيث ترتيبها وأهميتها.

«لا يوجد دائما خمس مستويات الحاجات ولا يتفق منه في تدرج الحاجات في السلم المقترح»⁽¹⁾.

في هذا السياق لا يهم ترتيب هذه الحاجات بقدر ما يهم الأفكار التي جاءت بها النظرية حيث بينت النظرية أنه لا بد للفرد العامل من العمل في جو مريح. وذلك بتوفير ظروف العمل الملائمة بالإضافة لحاجة الإنسان إلى الاجتماع.

حيث وكما يقول ابن خلدون " الإنسان كائن اجتماعي بطبعه"، أي أن الإنسان لا يستطيع العيش وحده منعزلا بل لا بد له أن يندمج مع الجماعات، فالدافع الكامن وراء

¹ - رواية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 111.

اتصاله بغيره هو تلبية حاجاته، ومن ثم فإن توفير ظروف العمل الملائمة للعامل حسب نظريته يعتبر أكثر من ضرورة.

5-2 ظروف العمل الفيزيائية:

هي مصطلح يطلق على المتغيرات الطبيعية بوسط العمل، فإذا كانت ملائمة فالفرد يؤدي عمله دون تعرضه لضغط أو إجهاد لأعصابه.

وظروف العمل الطبيعية تحتل مكانة هامة في برامج تحسين بيئة العمل وهذا من خلال الأبحاث العلمية التي أجراها مجموعة من الباحثين التي كانت تهدف لمعرفة أهم المتغيرات التي تؤثر بالسلب أو الإيجاب في نوع وكم الإنتاج، وقد تابعوا النظرة الكلاسيكية فتخبروا عددا من هذه المتغيرات: «كالتهووية Ventilation، الرطوبة Humidité، درجة الحرارة Température، الإضاءة Illumination وغير ذلك من المتغيرات المادية التي اعتبرها الباحثين والعلماء من المسائل الفنية في تصميم العمل»⁽¹⁾ وهي أيضا أبسط بكثير من تلك التي تتعلق بالعوامل السيكولوجية.

وعلى هذا الأساس قامت الأبحاث التي تؤكد على أهمية وتأثير المتغيرات المادية على العملية الإنتاجية، وأنه لا بد من توفير تلك الظروف في جو المصنع، وهذا الأخير لا يتم إلا بالاستعانة بالخبراء، والأجهزة القياسية.

البيئة المادية:

«لكل عمل ظروف مختلفة، وهذه الظروف تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل ويقصد بالظروف المادية للعمل هو كل ما تحتويه من عوامل مثل: طريقة تصميم المكاتب، مستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة والخدمات، وكذلك لارتباطها الوثيق بصحة

¹ - جبارة عطية جبارة: مرجع سابق، ص33.

وسلامة العامل البدنية، وراحته النفسية»⁽¹⁾ ولظروف العمل المادية علاقة بمدى رضا العامل عن عمله، وكذلك العملية الإنتاجية، وإذا ما وجد العامل أن هذه الظروف غير ملائمة في البداية، فإنه لا يستطيع العمل، بمعنى آخر قد لا يستطيع التكيف حسب هذه الظروف، وأهمها: الإضاءة، الضوضاء...إلخ.

الإضاءة:

إن إضاءة أماكن العمل التي يؤدي فيها العمال أنشطتهم الإنتاجية، غالباً ما تتم باستعمال الإضاءة الطبيعية الناتجة عن ضوء النهار، والإضاءة الاصطناعية الناتجة عن استعمال المصابيح، وعليه فلا يمكن تصور ورشة إنتاجية أو خدماتية أو أي مكان عمل يؤدي فيه العمال مهامهم يتميز بالظلام الشديد أو الإضاءة المبالغ فيها.

« وقد لوحظ أن العمال يشكون من شدة الإضاءة»⁽²⁾ أكثر مما لو كانت درجة الإضاءة قليلة، حيث أن شدة الإضاءة الناتجة عن استعمال المصابيح المكثفة للنور Néon والتي تمتاز وتحدث البهر تؤدي إلى إصابة العمال بما يسمى بالتعب البصري (نتيجة إلتن مايو) مما يؤثر على حالتهم النفسية التي قد تؤثر عليهم أثناء القيام بالعملية الإنتاجية.

فالإضاءة إذن تعتبر مشكلة معقدة تعيق العملية الإنتاجية، وذلك نتيجة تأثيرها على العمال، فضعفها يسبب إصابة العين بأمراض قد تؤدي إلى ضعف بصرها أما شدة الإضاءة تؤدي إلى ضعف البصر والدوار أيضاً والصداع والاضطراب العصبي وسرعة التعب والإعياء. كما قد تكون حافزاً يساعدهم على القيام بأعمالهم على أكمل وجه في حالة ما إذا كانت مناسبة وملائمة.

¹- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة والأبحاث، ط1، الرياض، 1993، ص254.

²- د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق. ص221.

التهوية:

تعتبر التهوية متغير أساسي من المتغيرات الفيزيائية التي قد تؤثر على العملية الإنتاجية سواء بالسلب أو الإيجاب، فالذي كان معروف لدى أصحاب العمل أن سوء التهوية في المصنع يؤدي إلى نوع من الإجهاد يؤثر بالسلب على الكفاية الإنتاجية، وكانت التفسيرات لذلك ترجعها جميعا إلى التفاعلات الكيميائية، لكن مجموعة من العلماء الذين قاموا بإجراء تجاربهم في مصانع الذخيرة الإنجليزية أثبتوا أن الهواء الفاسد يجب أن يطرد وأن يحقن الجو بالهواء النقي غير المشوب بأي نوع من الشوائب التي تفسده وتجعله غير صالح، «وعلى هذا فإن عاملا مثل "ركود الهواء" هو السبب في الإجهاد»⁽¹⁾. بمعنى أن الإجهاد الذي يصيب العامل في حجرة العمل يشبه وجود هواء فاسد متراكم ومتزايد، قد أدى إلى طرد الهواء النقي أو إفساد ما تبقى منه.

ومن هنا كان الإجهاد الذي يصيب العامل يجعله خائر القوى، غير قادر على العمل بنفس القوة والكفاية التي بدأ بها يومه، وإزاء ذلك رأت هذه المجموعة من صفوة العلماء ضرورة طرد الهواء الفاسد تماما من أماكن العمل وإفساح المجال لإحلال الهواء النقي، وبذلك يزول سبب الإجهاد، وبالتالي يزول التعب ويسود النشاط ويتم العمل كما يجب أن يكون.

الضوضاء:

«إن الضوضاء أو الضجيج أو الصوت المنتظم أو غير المنتظم المنتشر في مكان العمل والناجم عن تشغيل الآلات واستعمال أدوات الإنتاج، وكل شيء متحرك ذوي صوت ويعتقد الكثير من الصناعيين والعمال، بأن الضوضاء تمثل أخطر عناصر ظروف

¹ - جبارة عطية جبارة: مرجع سابق: ص34.

العمل الفيزيائية»⁽¹⁾ على صحة العمال وهي بذلك تكون الأكثر تأثيرا على العملية الإنتاجية، خاصة في بعض الصناعات كالصناعات الميكانيكية.

وعلى الرغم من ان الضجيج لا يمكن تفاديه عند القيام بأعمال، إلا أن هناك حد لا ينبغي تجاوزه، باعتباره صوتا مزعجا و غير مرغوب فيه و هو مؤثر على التوازن النفسي للعمال و بالتالي تأثيره على الأداء.

«كما تؤثر الضوضاء على تشكيل العلاقات الاجتماعية بين العمال»⁽²⁾ بحيث يؤدي استخدام الآلات في المصانع إلى وجود الضوضاء.

هذه الأخيرة تذهب انتباه العامل بالإضافة إلى أنها تثير أعصابه وحالته الانفعالية ومن ثم تجعل أداءه في مستوى ضعيف، كما يتعذر عليه في هذه الحالة الاتصال بزملائه إن تعرض لحادث عملي أو الاستعانة بهم عند حدوث أي خلل آلي يصيب الآلة أو الأجهزة المستخدمة كما أن الضوضاء تكون أكثر تأثيرا على الأعمال الذهنية أكثر منها على الأعمال العضلية، لأن الأعمال الذهنية تتطلب التركيز والانتباه، وعدم توفر هذا الأخير يخلق التوتر والقلق للعمال وبالتالي يؤثر على أدائهم.

2-6 ظروف العمل الاجتماعية:

نظرا لأهميتها ظهر علم الاجتماع الصناعي للاهتمام بها، وتمثل الظروف الاجتماعية نوع من العلاقات والتفاعلات التي تربط العمال فيما بينهم في إطار جماعة العمل والتي تحقق نوع من المساندة الاجتماعية والتي تعني الشعور بالدعم والمساعدة أثناء القيام بمجموعة من الأعمال أو المهام.

¹ - عبد الفتاح بوخمخ: مرجع سابق، ص137.

² - عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر. 2001، ص136.

«والعمل على خلق جو ملائم للعمل مثل: استماع العمل لشكوى من زميله الذي لم يحظ بترقية، أو مساعدة الفرد لزميله في تعلم مهارة جديدة مما يكسبه الدعم والثقة».⁽¹⁾

إن الجدير بالذكر أن علم الاجتماع الصناعي قد وجه الأنظار إلى أهمية دراسة الجماعة العاملة بغرض النهوض بالصناعة من كافة نواحيها، وللارتفاع بكم انتاجيتها وكفايتها إلى أقصى حد ممكن، وستتبع دراسة الجماعة العاملة ضرورة السير في طريق التعرف على المشكلات التي يتعرض لها العاملون، ومحاولة الوصول إلى حل لها في سبيل الارتفاع بمعنويات أعضاء البناء الاجتماعي لمجتمع المصنع من العاملين أيا كانت درجاتهم ورتبهم إلى القدر الذي يمكنهم من أداء العمل في جو يسوده الوئام لتحقيق الهدف المشترك للمنظمة ونفسها.

كما يعمل العلم هذا على تحقيق العلاقة الطيبة بين العمال بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة حتى يتكاتف الجميع في توحيد أو وحدة إنسانية سامية نحو زيادة الانتاج وتحقيق العمل الجماعي المتكامل في انسجام وتآلف، «لذلك أجريت أبحاث ودراسات تهتم بحياة الجماعة ومدى أهميتها في تحديد الحافز على العمل والإنتاج».⁽²⁾

الاعتراف بالعامل:

«إن العامل من أهم العناصر المكونة للعملية الإنتاجية، والأكثر تأثيراً على أداء المؤسسة وتبعاً لما توصلت إليه مجموعة من المدارس من بينها المدرسة الإنجليزية حيث أنه من خلال تجاربها خلصت في النهاية إلى أنه».⁽³⁾

¹ - نجاح بنت قبالان القبلان: مصادر الضغوط المهنية في المهنة و المكتبات الأكاديمية، مكتبة فهد الوطنية، 2004، ص103.
² - Li Krupp. Spattern In Organisation Analysis A critical Examination. Holt, Rinehot. Winston. I mc. New York. 1964.P-P 15-16.

³ . جبارة عطية جبارة: مرجع سابق، ص 35.

لا بد من الاهتمام بالعامل نفسه ودراسة ذاته حيث أنه: هو الذي يأتي بمؤشر الإنتاج إلى الكم الذي يستطيعه، ولكن إن لم يستطع قل هذا الكم وتضاءل، فما سبب ذلك؟ إنه الإجهاد وهذا ما جعل المدرسة الإنجليزية تبحث في أسباب الإجهاد ودوافعه والعوامل التي يمكنها أن تقضي عليه، وغير ذلك من المتغيرات المادية التي تؤثر في حالة العامل وبالتالي في حالة العمل، ووضعوا اقتراحات، ومن بينها أو من مظاهرها الاعتراف بالعامل الإنساني، أي بمعنى الاهتمام به، كذلك أوصت بأن تستعين الإدارة بالخبراء والأجهزة القياسية لحل مشكلات العاملين الخاصة بعدم إعطاء الإنتاجية المطلوبة، فالإدارة التي بدونها لا يمكن لشيء أن يحدث لوضع ذلك الحل والاهتمام بالعامل.

أما الخبراء والأجهزة القياسية التي تكون مهمتها الخروج إلى أماكن العمل في المصنع واكتشاف أسباب ما يضير العمل ووضع الحلول الكفيلة بالقضاء على تلك المشاكل بالطرق العلمية المقاسة والمحسوبة.

« كذلك ضرورة وضع الفرد في المكان المناسب له، من حيث إمكانياته الجسمية والعقلية والشخصية وذلك عن طريق الاهتمام بعملية الانتقاء والتوجيه قبل الإدماج النهائي»⁽¹⁾.

كما ينبغي على المؤسسة الصناعية أن تعمل جاهدة على أن تسود العلاقات الحسنة والإنسانية بين العامل وزملائه وبينه وبين الإدارة أي بين جميع العمال في مختلف مناصبهم.

جماعة العمل:

إن الفرد أو العامل ما هو إلا جزء من الجماعة التي ينتمي إليها، فتخلق علاقات شخصية واجتماعية متنوعة بين العمال، ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها

¹ - عبد الفتاح بوخمم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 138.

الإدارة أو تقييمها بصفة مستمرة و مباشرة بل إنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة، «هذه العلاقات توصف بأنها تلقائية وأولية ومباشرة وتشبيح الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم الرسمي إشباعها»⁽¹⁾.

لذلك فمن الضروري التعرف على سلوك الجماعة وتصرف الفرد داخل الجماعة التي ينتمي إليها، وما يؤكد هذا النتائج التي خلص إليها "التن مايو" أن العامل ليس آلة منفصلة، بل إنه كائن إنساني وهو عضو أيضا في جماعة ينتمي إليها ويعمل من خلال أبعادها الاجتماعية المختلفة، فليس هناك فائدة كبيرة من اختيار أفضل شخص للعمل بواسطة أكثر الوسائل الفنية صلاحية إذا لم يكن هذا الشخص يستطيع أن يتعامل مع زملائه في العمل.

ومن الواضح إذن أن أكثر العوامل أهمية في تحديد كمية الإنتاج هو الاتجاه الانفعالي للعامل نحو عمله وزملائه في العمل، فما من جماعات وأناس يستطيعون العمل بكفاءة وإنتاجية ما لم يعملوا وفق وئام، وما من بشر يستطيعون العمل في وفاق وئام ما لم يستطيعوا العمل بنقّة وأمان، وما من أفراد وجموع وجماهير يستطيعون العلم بنقّة وأمان «ما لم تربطهم معا آراء وعواطف واهتمامات مشتركة»⁽²⁾.

ووفقا لنظرية ماسلو: أنه يمكن إشباع الحاجات الاجتماعية وتحقيق الذات للفرد من خلال الانتماء للجماعة، فالجماعة تعطي للفرد إمكانية التخاطب مع غيره بخصوص العمل أو المشاكل الشخصية وتنمية علاقات الود والصدقة وتحقيق نوع من الاستقرار وأيضا تحقيق للفرد الحماية من أي ضغوطات خارجية قد يتعرض إليها كما أنه يعتبر الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء أكثر أهمية من رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج من الظروف الفيزيائية التي يعملون فيها.

¹- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص250.

²- أ. براون: مرجع سابق، ص-ص 16-17.

« كما أكد هذا هنري فايول في قوله "روح الجماعة" أي تنمية روح الجماعة عن طريق التوافق بين العاملين لتحقيق الاستقرار والوحدة لهذه المنظمة»⁽¹⁾ وبذلك هو يضيف أهمية كبرى لروح الجماعة في العمل الصناعي، كما يوصي أرباب العمل والعمال أن يعملوا في وحدة وتآلف لتحقيق جميع الأهداف، فعبر عن ذلك بقوله في "الاتحاد قوة".

مما سبق يمكن القول أن جماعة العمل لا تفيد الأفراد الذين ينتمون إليها فقط، وإنما أيضا التنظيم، فهي تزوده بمعايير ومؤشرات السلوك لتوجيه العمال الجدد، وأيضا قد يتطلب العمل والتعاون بين أكثر من فرد لإنجازه وهو ما تحققه الجماعات على سبيل المثال، فالقرارات الأفضل هي التي تتم عن طريق الجماعة وليس عن طريق الفرد.

الإدارة:

تناولت الدراسات فيما سبق علاقة العمال فيما بينهم في إطار جماعة العمل واستكمالا لهذا الجانب من بيئة العمل تجدر الإشارة إلى تأثير سياسات وتصرفات الإدارة إزاء عمالها، إذ أن أحد الأسباب التي تولد ظاهرة الإستياء لدى العمال وما يتبعها من سلوكيات سلبية، كعدم تنفيذ أوامر وتعليمات الإدارة، أو إلى الحد من الإنتاج أو زيادته أو الوقوف في وجه المسؤولين، وبالتالي « يعملون في سبيل عدم تحقيق الأهداف المرجوة من المنشأة أو المصنع».⁽²⁾

لذلك وجب على الإدارة أن تغير في سياستها اتجاه العاملين، وأن تعمل جاهدة على أن يكون العمل قائما على قدم وساق بغرض تغيير اتجاهاتهم إلى الناحية الإيجابية من زيادة الإنتاج والحد من الظواهر الضارة في ميدان العمل، وينصب ذلك كله على تحسين علاقات العمل بغية الوصول بكم الإنتاج إلى أقصى مداه، ولا يتحقق هذا إلا في حالة تغير نظرة الإدارة للعامل من اعتباره عنصرا إنتاجيا كباقي العناصر الإنتاجية ولا

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص31.

² - هاروود. ف. ميريل: المأثورات في الإدارة: ترجمة د. إبراهيم علي البرلس، دار المعارف، القاهرة، 1967، ص526.

يحرّكه إلا الدافع المادي إلى النظرة الجديدة واعتباره إنسان بمعنى: الاعتراف بالعامل الإنساني من الجوانب الفيزيولوجية والسيكولوجية، « وقد ورد في كتاب "مايو" أن جماعة العمل سواء أدركوا أم لم يدركوا فإنهم كوّنوا لأنفسهم قيم وعادات وطقوس وواجبات وحتى روتينات، وتتجح الإدارة أو تفشل تبعا لدرجة تقبلها دون تحفظ من الجماعة باعتبارها القائد وصاحب السلطة».⁽¹⁾

¹– Mayo. G.E. The Social Problems Of Industrial Civilization Division Of search. Graduate School Of Business Administration Harvard University. Boston,1945. P82.

الفصل

الثالث

ث

الأداء

تمهيد:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها - كما ذكرنا سابقاً - هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها هذه المؤسسات وبمعدلات عالية من الكفاءة في العمل وذلك بواسطة تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم الجو الملائم الذي يحفزهم على أداء تلك الأعمال بفعالية أكبر، فالأداء يرتبط بالمجهود الذي يبذله الفرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل أو الوقت المحدد للقيام به، والواضح أن للأداء معالم «يمكن الاحتكام إليها عند دراسته وتحديد مثل المعالم الاقتصادية (الربحية، المردودية، القدرة التنافسية)، المعالم القانونية (الشرعية القانونية، القدرة على وفاء الدين)، المعالم التنظيمية (المهارة، التماسك الكفاءة)، المعالم الاجتماعية (رضا الأجراء، تطويق الطاقات المتاحة، التعاون)».⁽¹⁾

ويوضح أنّ الكثير من المهتمين بمفهوم الأداء يحاولون ربطه بالفعالية (كفاءة) على اعتبار أنّ الفعالية ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاية (كفاءة) لتأخذ بعين الاعتبار: تأثير العمل على الأفراد، ملائمة الأهداف النتائج على المدى البعيد، القيم المتضمنة في العمل والأهداف «فالأداء إذن هو النتيجة المثلى التي تستطيع الآلة تحقيقها».⁽²⁾

¹- Fericelle .A.M.Et Sire .B.Performance Et Resource Humaines Economic .Paris .1996.P.19.

²-Weiss .(S.D) Ressources. Humaines. Edition .D'organisation .Paris ,2003.P202.

الاتجاهات النظرية:

1-3 هرزبرغ ونظرية العاملين:

أجرى هرزبرغ أبحاثه في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين والمهندسين عن ماذا يدفع الفرد إلى "الأداء"، وتم من خلال طلبه من العينة موضوع الدراسة تحديد المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية في العمل داخل المنظمة والمواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا وعدم الدافعية في العمل.

ومن خلال تحليله لمجموعة الإجابات اتضح له وجود مجموعتين منفصلتين ومختلفتين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا ومشاعر عدم الرضا) بمعنى آخر العوامل التي تسبب الرضا تختلف عن العوامل المسببة للشعور بعدم الرضا.

توصل هرزبرغ في دراسته إلى أن "الرضا" لا ينظر إليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا، وإنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا وعدم الرضا⁽¹⁾.

- العوامل المتعلقة بالرضا:

وهي تلك العوامل التي يتحقق الرضا إذا توفرت، وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.

- العوامل المتعلقة بعدم الرضا:

وهي العوامل التي إذا توفرت فإن عدم الرضا سوف يختفي ويزول، وفي حالة غياب هذه العوامل فإن الفرد سيكون في حالة عدم الرضا.

مما تقدم يحتاج الفرد العامل إلى مجموعة العوامل التي تزيل عدم الرضا، والتي يمكن تسميتها بالعوامل الوقائية والتي عندها لا يوجد رضا وعدم رضا وتتمثل في: (1)

- المرتب.
- سياسات المنظمة.
- ضمان العمل.
- طبيعة الإشراف والتوجيه.
- ظروف العمل.
- العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا فيطلق عليها بالعوامل الدافعية والتي ترتبط بمكونات العمل ذاته وتتمثل في:

- القدرة على إنجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.
- حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة للمؤسسة.

لذلك فإن هزربرغ ينظر لزيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص وتقسيم العمل إلى وحداته الأساسية "تبسيط العمل"، وإنما يتطلب من المنظمة إثراء أو اغناء الوظائف. (2)

والتي تعني إضفاء العمل عملا أكثر تعقيدا، مع هامش استقلالية وتحمل المسؤولية ليس فقط على مستوى التنفيذ، وإنما أيضا على مستوى المراقبة.

¹- نفس المرجع، ص 306.

²-Charron.J.L. organisation Et gestion De L'entreprise. Ed Dunod . Paris .2001.P.300.

وإلى جانب ذلك فإن التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد، والذي يحمل تحدي حقيقي للإنسان. وعليه يجب تغيير الوظائف وزيادة أعباءها عن طريق إعادة صياغة الوصف الوظيفي، وزيادة حجم الأعباء والمسؤوليات. ويقول هرزبرغ في هذا المجال أن: "العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء".⁽¹⁾

هذا يعني أن إثراء الوظائف يساعد الأفراد على مناقشة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل داخل المنظمة.

2-3 P. Drucker و الإدارة بالأهداف:

ظهر في الآونة الأخيرة أسلوب إداري شاع استعماله بشكل كبير والمتمثل "الإدارة بالأهداف" والذي يقوم على فلسفة جديدة في منهج الإدارة الحديثة ويضفي عليها طابع يتميز بالفعالية تسمح بزيادة الإنتاج وتسهيل عملية تقييم الأداء وقياس النتائج المتحصل عليها وتضافر جهود مختلف أعضاء المنظمة.

ويعبر دري كار عن الفعالية على أن "تعمل العمل الصحيح بينما الكفاءة تعمل بطريقة صحيحة".⁽²⁾ كما يعتبر أيضا الأهداف وسيلة للاسترشاد والتوجيه والالتزام وليست أوامر في حد ذاتها تمكن المدير من التحكم و مراقبة أداءه.

كما يعتبر أفضل معيار لتنظيم المنظمة ليس في وضوح تصميم هيكلها التنظيمي، وإنما أداء أفرادها في النهاية، والأداء لا يعني دائما النجاح بل يعني في المتوسط يكون

¹ - إبراهيم المنيف: مرجع سابق، ص 297.

² - إبراهيم المنيف: مرجع سابق، ص 297.

النجاح. هذا يعني أيضا عدم القابلية بمقياس نمطي ثابت للفعالية التنظيمية، وإنما البحث عن تشكيلة من المقاييس المعبرة.⁽¹⁾

هذا يتطلب من المنظمة تنظيم نفسها حول ما تحتاجه من معلومات. بحيث كثرة المستويات الإدارية تؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية من خلال بقاء انتقال المعلومات وفقدان دقتها.

الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية:

هي عبارة عن أسلوب بموجبه يشترك كل من الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة وعبر مختلف المستويات التنظيمية في صياغة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتحديد مستوى المسؤولية لكل موظف في شكل نتائج منتظر تحقيقها إلى جانب ذلك الاتفاق حول أدوات قياس الإنتاج الفعلي لكل العمال ثم المقارنة مع التنفيذ لتحديد درجة الانحراف، والسبل الكفيلة لمعالجة الخلل بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين لنصل في النهاية لتقييم الأداء بشكل متكامل وتحديد السلبيات لتفاديها مستقبلا.

ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على النقاط التالية:⁽²⁾

- أن يكون لكل وحدة تنظيمية في أي منظمة هدف وإلا فلا جدوى من وجودها.
- تعتمد الإدارة بالأهداف أسلوب المشاركة لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

¹- دروكر بيتر، الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس، دار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 500.

²- عمر وصفي عقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994، ص 61.

تشكل منهجية الإدارة بالأهداف من العناصر التالية:

1. **الأهداف:**
وهي عبارة عن النتائج المنتظر إنجازها خلال حيز زمني محدد وهي تتمثل في الهدف العام للمنظمة وأهداف مختلف الوحدات التنظيمية بداخلها.
2. **الخطط:**
وهي مجموعة الأنشطة التي تسمح بتحقيق الأهداف.
3. **الأداء:**
وهو ما يجب على الفرد أن يعمل طبقاً للخطة والاتفاق الذي تم مع رئيسه وبما يساعده على الوصول إلى هدفه.
4. **معايير الأداء:**
وضع مجموعة معايير تسمح بتقييم الإنجازات الفعلية في نهاية المدة الزمنية المحددة.
5. **مناخ العمل:**
وتتمثل في الظروف المحيطة بإنجاز الأهداف المسطرة (شروط مادية وتنظيمية).
6. **نقاط التفويض:**
وتتمثل في المراجعة الدورية المشتركة بين الرئيس والمرؤوس لمستوى الإنجاز في كل مرحلة من المراحل تنفيذ الخطة لتصحيح الانحرافات.
7. **تقييم الإنجاز:**
وهي العملية النهائية والتي يتم فيها تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة وبصفة عامة يمكن القول أن الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية تسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية انطلاقاً من:

- اعتبار الإدارة كمنهج يرتكز على المشاركة والتعاون.
- الالتزام بأسلوب إداري أساسه التخطيط ووضوح الهدف.

وأما الفوائد المحققة من خلال تجسيد الإدارة بالأهداف على مستوى المنظمة والتي هي:

مؤشرات للفعالية التنظيمية تظهر من خلال:⁽¹⁾

- 1- تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وتنمية الروح التخطيطية لديهم.
- 1- سهولة عملية الإشراف والتوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية.
- 2- معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم إنجاز الأعمال حالياً ومستقبلياً.
- 3- تساعد على زيادة فعالية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية مما يكون له الأثر الإيجابي على الفعالية التنظيمية.
- 4- تساعد على زيادة الانتماء لدى العامل من خلال مستوى الرضا والروح المعنوية لديه.
- 5- تقليل درجة الروتين والرقابة في الأعمال وإضفاء مرونة يتطلبها العمل.
- 6- تسمح بالوقوف على الأساليب الناجعة في وضع نظام للترقيات ورسم سياسات التدريب لذوي الكفاءات المنخفضة.

3-3 وليام أوتشي ونظريته z:

ظهرت هذه النظرية في اليابان سنة 1961 من طرف وليام أوتشي الذي يعتبر مختص في الإدارة والتسيير، لاحظ أن الشركات اليابانية حققت معدلات إنتاجية عالية جداً تمثل أضعاف مؤسسات الإنتاج الأمريكية، حيث وصلت إلى نسبة (400%/²).

¹ - نفس المرجع: ص، 80.

وتبين لأوتشي أن هذه الزيادة لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية والتكنولوجيا كما هو الحال في الوم.أ وإنما ترجع أساسا إلى كيفية إدارة العنصر البشري والاهتمام به فالإنتاجية كصورة للفعالية التنظيمية مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي وبعده الثقافي أو التنظيم الإداري، ويمكن حلهم من خلال تنسيق الجهود الفردية بطريقة تحقق تآزر إيجابي وانطلاقا من تصميم نظام حوافز للعمال يحقق التعاون والتآلف على المدى البعيد.

وتظهر صورة تلاحم الأفراد داخل المنظمة من خلال:

الثقة:

تعامل يؤدي إلى التضحية وزيادة الإنتاجية لتأكده من الحصول على التعويض الملائم على ما يبذله من جهد.

المهارة :

والتي تمكن المشرف من التمييز بين الخصائص الشخصية لكل العمال بطريقة تمكنه من بناء فريق عمل قادر على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية، هذه المهارة تكتسب من الممارسة والخبرة والاحتكاك مع الأفراد.

كذلك تجدر الإشارة إلى أنه في حالة ما تكون العلاقة غير طبيعية بين المنظمة والعمال فعوض الإضراب فإن العمال يضاعفون جهودهم وترتفع كمية الإنتاج دون المطالبة بأجر إضافي وهذا ما يختلف عما هو في أمريكا ودول أوروبا الغربية. ومن خلال الاستقصاء الذي قام به أوتشي حول الخصائص الأولية لتنظيم المنظمات اليابانية تبين له ما يلي:⁽¹⁾

¹ - أوتشي وليام، ترجمة حسن محمد ياسين، نظرية Z معهد الإدارة العامة العربية، 1995، ص 14.

-الوظيفة مدى الحياة والتي تعتبر القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية.

-التقويم والترقية على المدى البعيد، أي الحصول على أول ترقية يكون بعد 10 سنوات عمل.

- مسار وظيفي غير متخصص:

حيث أن العامل بمجرد التحاقه بالوظيفة يستفيد من برنامج تدريب إداري يتمثل في شكل مقابلات مع الأفراد والتعرف على جو العمل ومختلف متطلباته داخل المنظمة ويستمر هذا المسار مدة 10 سنوات يحصل بعدها على أول ترقية.

هذه العوامل الثلاث ترتبط ارتباطا مباشرا بالفعالية التنظيمية من خلال تحقيق قدر هائل من الإنتاجية.

3-4 محددات الأداء:

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالاتي: الجهد، القدرات، الإدراك والدور.

الجهد:

هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته والجهد يختلف من مهنة إلى أخرى أو من عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متفاوتة إما ضعيفة متوسطة، كبيرة والجهد عادة ما يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أدائه لعمل معين.

القدرات:

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين، والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وهي تختلف من فرد إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى، كما أن التدريب والتكوين يلعبان دوراً فعالاً في تحسينها وتقريرها والرفع منه، وتشمل أيضاً السرعة والدقة في أداء العمل، وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات الفطرية والمكتسبة وتعني قدرة الفرد على قيامه بعمل ما دون الحاجة إلى التدريب أو التعلم كالقدرة على الكتابة والرسم.

« ويمكن التمييز بين القدرات العقلية وغير العقلية »⁽¹⁾ حيث ترتبط الأولى بالذكاء مثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحويه والسرعة في إجراء العمليات الحسابية، وتصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة.

أما الثانية فتشمل على قدرات الحواس مثل حدة البصر السمع، تمييز المسافات والألوان، وكذا بين المثيرات الصوتية المختلفة بالإضافة إلى القدرات الحركية من اللياقة والكفاءة الجسمانية التي تتضمن بدل جهد جسماني مكثف وحفظ التوازن والتنسيق بين حركات الجسم وغيرها.

الإدراك و الدور:

يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤشرات تأتيه في صورة معلومات رئيسية، ومن مرؤوسه ومن المنظمة ومن مصادر أخرى عديدة تتعلق بأداء العمل. هذه المؤشرات يقوم الأفراد بينها وتنظيمها وتفسيرها، فهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة متأثراً بدوافعه وخبراته السابقة وأيضاً بطبيعة هذه المعلومات وخصائصها.

¹ - عقري زكية: نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، رسالة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2002/2003، ص 59.

لذلك نجد الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظروف والواقع الذي يتعاملون معه. فالتوجيه الذي يجيء للمرؤوس من رئيسه قد يعتبره الفرد تدخلا لا لزوم له في العمل، ويعتبره آخر مساعدة من قبل الرئيس، وعليه: «فإن الإدراك عبارة عن عمليات ذهنية تقوم بانتقاء وتنظيم وتعديل وتغيير أو تفسير المعلومات التي تصل للفرد عن طريق الحواس وذلك حسب معايير وانطباعاته»⁽¹⁾.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في مكونات ومحددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن آدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا لن يكون موجهها في الطريق الصحيح. لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل وترابط وتأثير وتأثر، ولكي يكون العمل متكاملا لابد من توفير كل هذه المكونات.

3-5 تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترقية لوظيفة أخرى وأعلى:

نلاحظ أن هذا المفهوم الخاص بتقييم الأداء قد ركّز على نقطتين:

الأولى:

إن التقييم ينصب على الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية ثانية:

¹- عبد الباري محمد درة وزهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 289.

الثانية:

أن التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي الوقت الراهن) من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

إذن يمكن النظر إلى تقييم أداء العاملين على أنه جزء أساسي من عمل المنظمات الحديثة، كما أنه يتصف بالاستمرارية لأنه يحدث طوال الوقت، أما من وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء أو أدائه يحقق له هدفين:

- تقييم الأداء و مدى النجاح في العمل الحالي.

- «تحديد إمكانيات النمو والتقدم والترقية بالنسبة للفرد».⁽¹⁾

كما وصف تقييم الأداء على أنه مرحلة من مراحل الرقابة للإدارة التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع الخطة أو برنامج زمني لتحقيق هذه الأهداف، ثم يوضع تنظيم شامل لهذه المؤسسة تجزأ بموجبه الخطة العامة إلى خطط فرعية، يكلف كل قسم من أقسام المصنع الإنتاجية بتنفيذه وتأتي بعد ذلك "عملية الرقابة على تنفيذ هذه الخطط والتي تركز على عملية تقييم الأداء".⁽²⁾

من هنا يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء على أنها نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين النتائج هذه والأهداف الموضوعة مسبقاً، مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات لذلك لاحظ أن عملية تقييم الأداء قد حظيت باهتمام كبير من جانب المؤسسات الإدارية المختلفة.

¹- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، مصر، 1985، ص 328.

²- حسن جهاد فليح: تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية، دار الرسالة للطباعة، 1980، ص 16.

وحتى تكون عملية التقييم فعالة لا بد من التعرف والإلمام بسائر العمليات الإنتاجية والوقوف مع العلاقات الاقتصادية، التي تربط بين مختلف مراحل الإنتاج والتوصل إلى تحديد خصائص النشاط الإنتاجي الذي تمارسه المؤسسات، وكذلك التعرف على مستويات العاملين في مراحل التشغيل المختلفة تمهيدا للوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي النقص والقصور في الأداء، ومن ثم العمل إلى الوصول إلى الأداء الأمثل كطريق لاستمرار نجاح المؤسسة في المستقبل.

ويقصد بتقييم الأداء في المفهوم الحديث.

لم يعد ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابقة، وإبداء الرأي في القدرات واقتراح الثواب والعقاب أو التعديل في العمل والعاملين أو التنظيم أو طريقة العمل. وإنما يعني الاهتمام بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات العمل، والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل.

أي أنه أصبح اليوم « وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى، وتبدو أهمية هذه الوسيلة في إجراء الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسهم، حتى يتسنى لهم تقييم أدائهم، وفي نفس الوقت دفعهم إلى العمل أكثر». (1)

3-6 أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الصناعية:

بالإضافة إلى كون هذه العملية ضرورية إذا أرادت المؤسسات بلوغ أهدافها وعدم ترك المجال للعمل الارتجالي، والغموض الذي يلفها فهي أيضا عملية أساسية للتنمية الشاملة ليس فقط للمؤسسة وحدها بل والمجتمع ككل، «لأن الالتزام بهذا المبدأ في كل المؤسسات يعني نجاحها في مهامها التي أقيمت من أجلها ونجاح هذه المؤسسات على

¹ - أ.د. علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة: مرجع سابق، ص، 138.

اختلاف أحجامها وأدوارها مترابطة ومرتبطة ببعضها البعض، فكل واحدة تؤثر في الأخرى وكلها تؤثر في التنمية الاجتماعية الشاملة»⁽¹⁾

بالإضافة إلى هذا وذلك أيضا، فإن عملية تقييم وتقويم الأداء ترتبط أساسا بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لأن هناك علاقة ترابطية بين التخطيط لاستخدام هذه الموارد وبين تقييم وتقويم الأداء. على اعتبار أنه المرحلة التي تكشف للمسؤولين عن المؤسسات، مدى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا من خلال نشاطاتها وفعاليتها المختلفة.

وهنا تجب الإشارة إلى نقطة مهمة وهي أن لا يقتصر عمل المنظمة على الأشياء المتاحة لتحقيق الأهداف فقط، بل يتعداه إلى الطموح من أجل تحقيق ما هو أبعد وأكبر من تلك الأهداف المسطرة عن طريق استغلال كل الموارد استغلالا أمثلا.

كما أن عملية التقييم يمكن النظر إليها على أن لها فوائد كثيرة سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو بالنسبة للمؤسسة ككل.

أهمية التقييم بالنسبة للموارد البشرية:

يساعد التقييم تعريف العمال على نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها.

المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة).

خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.

¹- د. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 94.

أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة:

أما فيما يخص المؤسسة فإن للتقييم فوائد كثيرة يستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك: (1)

يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح وإذا ثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين لم تكن سليمة أو موفقة، لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على تحسين العلاقات وعلاقات العمل داخل المنظمة، فهو يولد شعوراً بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أدائهم، وأن إدارة المنظمة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالها والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم، ولكي يتحقق رضا العاملين من عملية التقييم، يجب تكوين إحساس لديهم بأن التقييم لا يهدف إلى اصطياذ الأخطاء وإنما هدفه هو مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على إعداد سياسة جديدة وجيدة لتدريب العاملين، وتنمية قدراتهم، حيث يتم من خلالها إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

¹ - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص-ص، 286-287.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية على إعداد سياسة فعّالة للرقابة فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة وصحيحة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من فعالية وكفاءة العملية الرقابية داخل المنظمة.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية أخيراً على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص العامل بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً وحرصاً على قواعد العمل الموضوعية.

وفي المقابل نشير إلى أن تقييم الأداء يتطلب تحديد المعايير وعناصر التقييم بالنظر إلى تعدد الكتابات حول مراحل وخطوات تقييم الأداء: يمكننا اختصار هذه المراحل فيما يلي.⁽¹⁾

- تحديد معايير الأداء ← متغيرات نقيس في ضوءها معدلات الأداء مثل (السرعة كمية الإنتاج، النوعية، القدرة على التحكم في إنجاز العمل في مواعيده، التقيد بأوقات الدوام الرسمي، حسن السلوك في العمل، العلاقة مع الرؤساء...الخ).

يتطلب هذا جانبين: موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية للعمل.

وذا تي سلوكي يكشف عن الصفات الفردية للفرد.

- شرح وتوضيح هذه المعايير للأفراد المعنيين.

- قياس الأداء (الملاحظة، التقارير الإحصائية والشفوية والمكتوبة).

- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء النمطي أي بين ما أنجزه الفرد فعلاً وبين ما كان من المفروض أن ينجزه.

¹- خالد عبد الرحمان الهيتي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 212.

- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين (الإجراءات التصحيحية). مما سبق يبدو واضحا أن تقييم الأداء هو قياس مدى:

* قيام الأفراد بالوظائف المسندة إليهم.

* تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم.

قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور، وهذا القياس يسمح باتخاذ قرارات موضوعية في مجال تنمية وتسيير الموارد البشرية (تخطيط قوة العاملة، الترقية وكذلك توفير المعلومات للعاملين مما يساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجاتهم.

مراحل تقييم أداء المؤسسة⁽¹⁾



¹- زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، الجزء الثاني، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 88.

7-3 طرق تقييم الأداء:

رغم تعدد وتبيان طرق قياس الأداء إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين هما:

الطريقة التقليدية:

يشكل الحجم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية التي تسعى إلى جمع بيانات أو معلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات إدارية تهتم تنمية وتسيير الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة إنجاز العامل مع إنجاز الآخرين، أو مقارنة إنجاز العامل مع معدل الإنجاز العام وتسعى هذه أيضا للكشف عن مستوى الأداء المنجز في ضوء مبدأها العام "إنجاز الرجل البسيط" وتتكون هذه الطريقة التقليدية من طرق فرعية منها:

طريقة المقارنة الثنائية (المقارنة بين العاملين).⁽¹⁾

مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم، وتكون هذه المقارنة زوجية بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين، فمثلا إذا كان لدينا خمسة عمال (د) يشكلون قسم الإنتاج وأردنا أن نقيم لديهم صفة التقيد بأوقات الدوام المدرسي فإننا نحصل على 10 ثنائيات أو علاقة أو قرارات.

$$\frac{(ع) \times (1-ن)}{2}$$

$$10 = \frac{(1-5) \times 5}{2} = (ع)$$

¹ - علي غربي، بالقاسم، إسماعيل: مرجع سابق، ص 143.

بمعنى أن المقيم عليه يتخذ 10 قرارات حتى يحصل أو يصل إلى العامل الأفضل، فإذا كان (أ) أكثر تقيداً من (ب)، (ج)، (د)، (هـ) فإنه ينبغي أن تكمل هذه المقارنات لوضع ترتيب تنازلي نبدأ بأن العامل (أ) هو الأفضل.

لكن عيب هذه الطريقة هو أن فعاليتها محددة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، فإذا كان هذا العدد 25 عاملاً مثلاً لكان على المقيم (المشرف) القيام بـ 300 مقارنة، وإذا كان العدد 30 لأصبح عدد المقارنات 435 مقارنة.

أي زيادة 5 أفراد فقط تتطلب زيادة 135 من عدد المقارنات وهكذا لذلك فإن أهمية هذه الطريقة لا تظهر إلا في المؤسسات القليلة العدد.⁽¹⁾

طريقة التوزيع الإجباري:⁽²⁾

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوس معين دون ما وجه حق معين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء بتوزيع تقديرات على الأفراد بما يتماشى والتوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسبة الموالية:

10% من مجموعة من أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

20% من مجموعة من أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة (جيدة).

40% من مجموعة من أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة (مقبول).

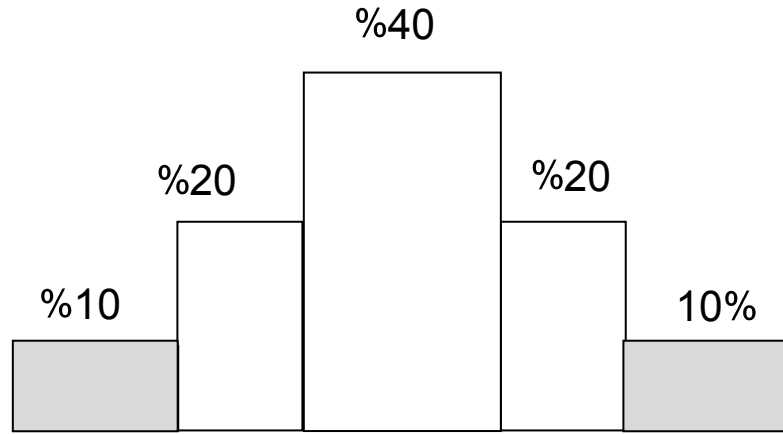
¹ - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 335.

² - صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 303.

20% من مجموعة من أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة (ضعيفة).

10% من مجموعة من أفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة (ضعيفة جدا).⁽¹⁾

كما يسمّى هذا التوزيع عند بعض الكُتّاب بالتوزيع الطبيعي وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقاييس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن الدرجة الوسطية، سواء بالارتفاع أو الانخفاض، كما يبينه الشكل ومن بين المشاكل التي تعترض اتباع هذه الطريقة:



الشكل يوضح نظاما تتبعه كثير من المنظمات عند استخدام طريقة التوزيع الاجباري .

هي عدم القدرة على تطبيق التوزيع الاعتنالي أو الطبيعي في حالة العدد الصغير من الأفراد المراد تقييم أدائهم، لأن بعض الأفراد لن يقيم أدائهم بطريقة دقيقة «لذلك تلجأ بعض المنظمات لحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بالشكل التقريبي، واعتبارها وسيلة للاسترشاد لا غير». ⁽²⁾

¹ - صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 303.

² - راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 228.

طريقة المقابلة:

تتم هذه الطريقة بالشكل التالي:

- كتابة تقارير تفصيلية (من طرف المشرف) عن مختلف جوانب الضعف، القوة، الأداء، المهارات.

- وضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

«في هذا الإطار نشير إلى أن المقاييس العامة تركز على طريقة المقابلة، التقارير الدورية، طريقة الاختبارات التي قد تكون فنية علمية أو نظرية»⁽¹⁾.

الطريقة الحديثة:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة⁽²⁾، التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق على مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين، أو تقارنه بمعدل أداء مثالي ومن أهم هذه الطرق:

طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

- التركيز على السلوك الملاحظ.

- مراقبة ومتابعة الأفراد العاملين.

- تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا (مقارنة بالأهداف المخططة).

¹- مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2004، ص 211.

²- زهير ثابت: مرجع سابق، ص 60.

بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، وملاحظة سلوك الأفراد يتم ترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد.

طريقة مراكز التقييم:

قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، العلاقات الاجتماعية...إلخ

تحديد مقياس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف، تحديد العمل تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم، وتستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

ومن اللافت للنظر في هذا السياق هو تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالقضايا المتعلقة بتقييم الأداء، وعلاقته بالعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

كما ظهرت مداخل جديدة لوصفه وقياسه في مجالات النشاط التسويقي الإنتاجي، التمويلي وكذلك تقييم أداء الأفراد، وتحليل النظم، والإدارة بالأهداف والمراجعة الإدارية.

وإلى جانب هذا تؤكد الشواهد الواقعية تسارع وتأثير تحسين الأداء من خلال عدد من العوامل مثل: إدارة الجودة الشاملة، الهندسة الإدارية، القياس المقارن.⁽¹⁾

¹ - توفيق عبد الحسن: تقييم الأداء، مدخل جديد...، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص 240.

طريقة تحديد وضع الأهداف:

تستخدم هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة من طرف الأفراد المتخصصين والإداريين، وهناك مسميات كثيرة تطلق على هذا المدخل، «ومنها الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، أو تخطيط العمل أو برنامج المراجعة».⁽¹⁾

كما تعتمد على أساس أن العبرة بالنتائج، وهذا يعني أن الذي يقوم بعملية التقييم (وغالبا ما يكون الرئيس المباشر أو المشرف) لا يلتفت إلى سلوك الأفراد، ولا إلى صفاتهم الشخصية، بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج في فترة زمنية محددة وتقوم هذه العملية على عدة أسس منها:

* تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ومن خلالها يجتمع الرئيس مع كل مرؤوس لوضع الأهداف أو الاتفاق عليها وتحديد المدة التي ستحقق فيها.

* إعطاء فرصة للفرد حتى يحقق هذه الخطة التنفيذية، وعند نهاية المدة المتفق عليها أو عند تقييم الأداء تتم مقارنة النتائج الفعلية، أي التي تم تحقيقها فعلا، بتلك التي تم وضعها في بداية المدة، ثم تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة دافعيته للعمل.

* تحديد ووضع أهداف جيدة للمستقبل.⁽²⁾

¹ - رواية حسن: (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص 213.

² - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 302.

3-8- مؤشرات الأداء الاجتماعية الإيجابية والسلبية في التنظيم الصناعي.

3-8-1 مؤشرات الأداء الاجتماعية الإيجابية في التنظيم الصناعي:

إن مظاهر الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء، أحيانا قد يكفي مظهر واحد للحكم على نوع الأداء وأحيانا قد لا يكفي هذا المظهر الواحد فيلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق الأداء الجيد أو العكس.

*رضا العامل عن عمله:

الرضا عن العمل هو عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصفه.⁽¹⁾ كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان.⁽²⁾ فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية وحتى نلمس آثارها في السلوك، يجب ملاحظة ذلك العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد فإن كان العامل راض عن عمله فذلك يعني أن الأداء سيكون الأفضل والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله لأنه يؤدي عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدراته ومهاراته.

*معدل الإنتاج:

نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة، ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشتركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة. في هذه الحالة وحتى يتحقق للعمال الزيادة فيما يتقاضون من أجور، عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح.

¹- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1975، ص46.

²- محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص116.

***التعامل مع الزملاء:**

نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض، وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهرا من مظاهر الأداء الجيد.

***الرضا الجماعي:**

إن الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال، وإذا ما تحققت المنظمة أو المؤسسة الأداء الجيد فالرضا يعمل على تماسك وترابط أعضائه.

3-8-2 مؤشرات الأداء الاجتماعية السلبية في التنظيم الصناعي:***ارتفاع معدل دوران العمل:**

وهو التخلي الطوعي أو غير الطوعي عن العمل في المنظمة، حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب وقد قدرت هذه الكلفة في الو.م.أ بما يقارب 1500 دولار للعامل الواحد، كما أن زيادة معدلات دوران العمل يمكن أن يؤثر على كفاءة المنظمة حينما يترك الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة ويجب تعويضهم، وإعداد العاملين الجدد لاستلام مواقع المسؤولية.

***الغياب:**

هو الانقطاع عن العمل وقد تم تقدير كلفة الغيابات في المنظمات الأمريكية بحوالي 40 مليار دولار للمنشأة الكينية سنويا وفي ألمانيا كلفت الغيابات للمنشآت الصناعية أكثر من 35.5 مليار دولار سنويا، وعلى مستوى العمل ومن الواضح أنه يصعب على

المنظمة العمل بسهولة لتحقيق أهدافها ما انقطع العاملون عن العمل حيث يؤدي ذلك تخريب مجرى العمل.

وغالبا ما يضطر إلى تأخير قرارات مهمة وفي المنظمات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخطوط الإنتاجية، فإن الغياب يكون له تأثير كبير من التفكير، إذ يمكن أن يؤدي إلى انخفاض كبير في المنتجات وفي بعض الأحيان قد يؤدي إلى غلق المصنع، ولكن مستويات الغيابات إلى ما دون المعدل الاعتيادي في أية منظمة يؤثر مباشرة على كفاءة قابلية المنظمة بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التأخر عن العمل، وارتفاع معدل حوادث العمل هذه الأخيرة بسبب ظروف العمل الفيزيائية السيئة، نقص وسائل الأمن والوقاية...إلخ.

مما سبق نستنتج أنه في حالة ارتفاع هذه المؤشرات داخل المؤسسة أو المنشأة الصناعية يؤدي هذا إلى انخفاض الأداء، أما إذا انخفضت تلك المؤشرات فإن الأداء يكون على أكمل وجه.

الفصل

الرابع

التعريف بالمؤسسة والإجراءات
المنهجية للدراسة

مجالات الدراسة:

للقيام بدراسة ميدانية أو بحث ميداني - هي كثيرة جدا في مجالات العلوم الاجتماعية وبخاصة منها في علم الاجتماع، فإن ذلك يتطلب تحديدا دقيقا لمجالاته بمعنى توضيح أين تجري ومتى وعلى من البشر؟ لأن الدراسات والبحوث في العلوم الاجتماعية تتعامل مع عناصر متغيرة باستمرار، وتحديد مجالاتها يضيء عليها أكثر مصداقية لتكون معبرة ومقبولة وذات مرجعية تاريخية، وذلك لإزالة أي لبس أو تأويل من شأنه التشكيك في الحقائق المتوصل إليها، وتتخصر مجالات الدراسة في ثلاث مجالات وهي:

المجال الزمني:

ويتعلق الأمر بالفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة أو البحث وذلك منذ البدء في طرح الموضوع للدراسة والبحث وحتى الانتهاء منه بشكل نهائي وقد جرت العادة عند تحديد المجال الزمني للبحث الاقتصار على الدراسة الميدانية تحديدا ابتداء من النزول إلى الميدان لإجراء الدراسة الاستطلاعية، ثم النزول إلى الميدان لتطبيق الاستمارة التجريبية، ثم النهائية في مرحلة لاحقة. على اعتبار أن البيانات المستقاة من الميدان، والتي ستعتمد في التحليل واستخلاص النتائج هي التي تتطلب الانتباه لميقاتها فقد تتغير المعطيات مع مرور الوقت لأسباب مختلفة، ولهذا فإن التحديد الزمني يوضح الرؤية ويزيل أي تناقض قد يحدث.

المجال المكاني أو الجغرافي:

وهو الذي يتعلق بالمكان الجغرافي أو الجزء الذي ستجرى به الدراسة الميدانية تحديدا ويتطلب على الباحث التعريف الدقيق بالمكان الذي يمثل مجتمع بحثه، والذي ستنم سحب العينة منه، أو بمعنى آخر أين تطبق الاستمارة، باعتبارها الأداة الأساسية في جمع المعلومات ولهذا كان لزاما معرفة المكان الذي جمعنا منه هذه المعلومات. وطبيعة الحال فإن التحديد الجغرافي يتوجب معرفة دقيقة للمكان. من حيث حدوده الجغرافية

أو الطوبوغرافية بحيث يتسنى لباحث آخر أو أي شخص آخر أن يتعرف على المكان (سواء كان هذا المكان مدينة أو حيًّا أو مجتمعًا أو مؤسسة) بسهولة ويُسر، وأن يتمكن من الوصول إليه تبعاً لهذا التحديد دون عناء.

المجال البشري:

تبعاً للتحديد المكاني الذي يساعدنا على معرفة مجتمع البحث، يمكن تحديد المجال البشري، الذي سيتم أخذ العينة منه، ويتضمن تحديد المجال البشري كل ما يتعلق بخصائص ومواصفات العينة، ولهذا كثيراً ما يتداخل هذا الجزء مع خطوات تصميم العينة.

1-4-1 التعريف بالمؤسسة ميدان البحث:

أ- المجال الجغرافي:

ويقصد به الموقع الجغرافي الذي تتم فيه دراسة موضوع البحث، حيث تقع المؤسسة الصناعية لعتاد الأشغال العمومية مركب الرافعات والمجارف ببلدية عين سمارة - قسنطينة- حيث تقع هذه المؤسسة بالمنطقة الصناعية بمحور قسنطينة الجزائر العاصمة غرب الطريق الوطني رقم 05 بعين السمارة ولاية قسنطينة، حيث أن المساحة الإجمالية لمركب تقدر بـ 550 ألف م² منها 140 ألف م² مغطاة، حيث أنشئ المركب بموجب عقد التنفيذ بتاريخ 09 ديسمبر 1976 مع الشركة الألمانية الغربية لبيهير (libeerr)، حيث بدأ تنفيذ العقد في 21 جوان 1977 على أن يتم التسليم النهائي بصورة كاملة في شهر نوفمبر 1985،

ويندرج هذا المركب ضمن الصناعات الميكانيكية، في إطار سياسة التنمية والترقية للصناعات الميكانيكية في الجزائر، وذلك بعد تنفيذ العقد السابق 1977 حيث دخلت المجارف والرافعات في مرحلة الإنتاج في 1980 بتشكيل 05 أنماط من المجارف pelles وأربعة 04 أنماط من الرافعات grues على أن يتم بعد 1980 إضافة ثلاث أنماط جديدة من الآلات تتمثل في عربات التحميل ذات العجلات (chargeur sur pneus)، والآلة المزدوجة الجرارة الرافعة (engin mixte pelle grue) وجرارة التسوية (bulldozer).

ب- المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد العمال الموجودين في المؤسسة محل الدراسة، حيث يبلغ عددهم 1048 سنة 2007 في شهر سبتمبر ليصل إلى 1056 في شهر ديسمبر سنة 2008، وهو عددهم الإجمالي حالياً لكن عند أخذني لحجم المجتمع الأصلي سوف أستثني العمال الغير نشيطين حيث يبلغ عددهم 86 مفردة.

- التوزيع العمالي حسب المديريات.

1- مديرية المركب 34 عاملا.

2- مديرية الأفراد والإدارة 140 عاملا وفيهم قسم إدارة الأفراد وقسم الأمن والوسائل العامة.

3- مديرية الإنتاج تضم 612 عامل موزعين على الأقسام التالية:

3-1- مديرية الإنتاج عاملين.

3-2- قسم البناءات المعدنية 219 عامل.

3-3- قسم التصنيع 128 عامل.

3-4- قسم التركيب 447 عامل.

3-5- قسم الصيانة 76 عامل.

3-6- قسم تسيير الإنتاج 40 عامل.

4- مديرية الدراسات الفنية وتضم 145 عامل موزعين حسب ما يلي:

4-1- مديرية الدراسات عاملين.

4-2- الإدارة التقنية عاملين.

4-3- قسم الدراسات والتجارب 29 عامل.

4-4- قسم المناهج 50 عامل.

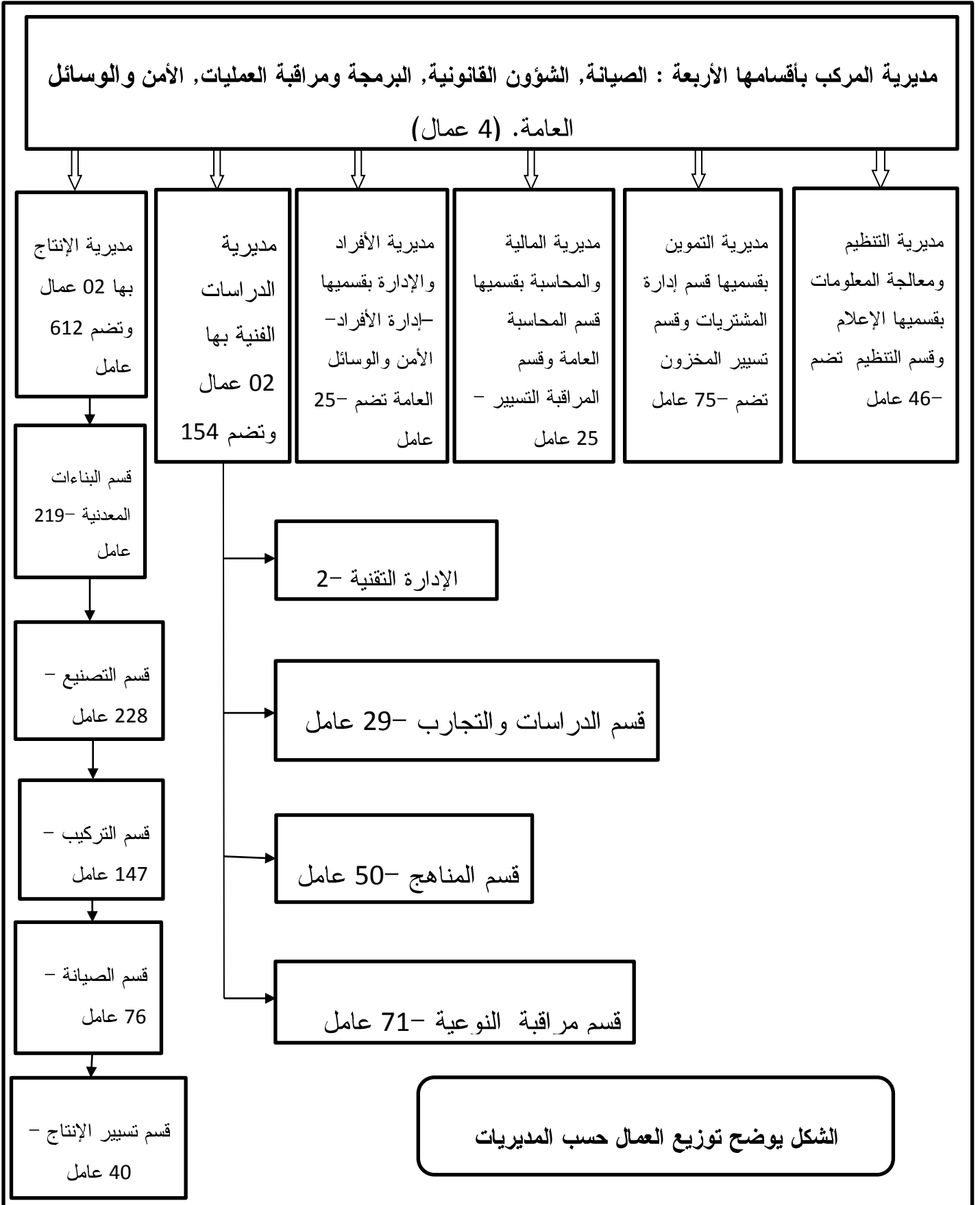
4-5- قسم مراقبة النوعية 71 عامل.

5- مديرية التنظيم ومعالجة المعلومات وفيها: قسم الإعلام وقسم التنظيم 46 عامل.

6- مديرية المالية والمحاسبة: تضمّ 25 عامل وفيها قسم المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.

7- مديرية التموين تضمّ: 75 عامل بقسميها المشتريات وتسيير المخزون.

وبهذا يتكون الهيكل التنظيمي للمركب من إدارة المركب الذي يشمل 4 أقسام: قسم الصيانة، قسم الشؤون القانونية، قسم البرمجة ومراقبة العمليات، قسم الأمن والوسائل العامة.



ج- المجال الزمني:

الدراسة الاستطلاعية: يوم الإثنين 01 مارس 2010 :

غرضها التعرف على بعض خصائص المؤسسة ميدان الدراسة أكثر فأكثر.

يوم السبت 26 جوان 2010:

النزول إلى الميدان الهدف هو تقديم رخصة البحث لمدير المركب التي تحمل موضوع الدراسة.

يوم الأحد 18 جويلية 2010:

تمت الموافقة على طلبي والسماح لي بإجراء بحثي (موضوع الدراسة).

يوم الأربعاء 21 جويلية 2010:

قمت بتوزيع الاستمارة التجريبية من أجل معرفة آراء المبحوثين حول ظروف العمل السائدة بالمركب ومعرفة بعض الجوانب التي ساعدتني في تحديد موضوع الدراسة بدقة أكثر.

كما سمحت لي الفرصة بمعرفة النفاص الواردة في الاستمارة التجريبية مما جعلني أعيد النظر في صياغتها وتحديدها تحت إشراف مجموعة من الأساتذة والباحثين.

وبذلك تواصلت الدراسة حيث قمت بتوزيع الاستمارة النهائية في شهر ديسمبر

2010 من أجل جمع البيانات والمعلومات.

استمرت الدراسة الميدانية إلى غاية نهاية شهر مارس 2011، وبهذا دامت فترة البحث لموضوع تأثير ظروف العمل على الأداء في المؤسسة الصناعية ميدان الدراسة 14 شهرا.

4-2 الإجراءات المنهجية للدراسة:

4-2-1 المنهج المعتمد:

إن لكل بحث علمي طريق منطقي وسليم يؤدي في نهاية المطافه إلى مبتغى البحث عبر سيرورة عمليات يتوجب على الباحث إتباعها، حيث يعرف المنهج بأنه « مجموعة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم». (1)

ويعرف أيضا بأنه «الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة بهدف الإجابة على الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة». (2)

وبهذا تكون المرحلة الأولى والمتمثلة في اختيار موضوع البحث وتحديد أهدافه، وصياغة إشكاليته، تتحكم في المرحلة المتمثلة في المناهج والأدوات اللازمة لجمع البيانات. بطبيعة أخرى فإن طبيعة الدراسة أو المشكلة هي التي تحدد لنا المنهج المختار «لأن اختيار منهج الدراسة لا يأتي بصورة عشوائية أو من قبيل الصدفة، كما أن الباحث ليس له الحرية في اختيار منهج دراسته وإذا حاول أن يفرض منهاجا لدراسته، فالأكيد أنه لا يصل إلى نتائج منسقة أو منطقية تعكس واقع الدراسة والحقيقة الموضوعية». (3)

وبما أن الدراسة الراهنة تبحث في طبيعة العلاقة بين ظروف العمل والأداء في المؤسسة الصناعية وفي الوقت الذي أحاول فيه وصف وتشخيص هذه العلاقة والكشف عن الارتباطات بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

¹- خالد الهادي قدي عبد المجيد: المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 1996-ص 19.

²- محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة، 1987، ص 77.

³- محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص-ص 86-87.

انطلاقاً من هذا التصور فإن الدراسة الحالية عمدت لاستخدامه باعتباره يهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المتعلقة بطبيعة الموضوع مهما كان نوعه، ونظراً لأن الظواهر الاجتماعية والإنسانية لا تخضع في كثير من جوانبها للضبط بشكل دقيق، فإن المنهج الوصفي هو الأنسب في كثير من الدراسات الاجتماعية، لهذا نجده من بين المناهج الأكثر انتشاراً « فهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة»⁽¹⁾.

اعتماداً على هذا المنطلق فإنني أسعى من خلال هذا المنهج جمع الحقائق ومحاولة تفسيرها لاستخلاص النتائج والدلالات أو المعاني المختلفة، التي تتطوي عليها البيانات، والمعلومات، أيضاً يساعدني في ربط الظواهر ببعضها البعض، والتعرف على العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات والنتائج وإعطاء تفسير ملائم في ضوء ذلك.

أيضاً يمكنني من معرفة أو التعرف على خصائص ظروف العمال في المؤسسة محل الدراسة، كما أنّ تركيزي على المقابلات والملاحظات أتاح لي معرفة شعور العمال إزاء ظروف العمل التي يؤدون فيها أنشطتهم، وتأثيرها على الأداء، حيث استخدمت في بحثي أيضاً الإجراءات المنهجية المطبقة في المنهج الوصفي، باعتمادني على المقابلة والملاحظة، بالإضافة إلى الاستمارة، السجلات، الوثائق.

قبل أن أتطرق إلى هذه الأدوات يجب أولاً أن أحدّد حجم العينة الذي اخترته للدراسة.

4-2-2 العينة وخصائصها:

تعتبر العينة من بين الدعائم الأساسية التي يبني عليها البحث الميداني، حيث يستعمل أسلوب العينة عند استحالة دراسة كل أفراد المجتمع الأصلي، أو جمع كل ما يتعلق بكل الأفراد الممثلين للمجتمع الكلي في إطار موضوع الدراسة. فلقد أصبح من

¹- محمد شفيق : المنهج العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، الإسكندرية، 1989، ص 04.

أساسيات البحث الاجتماعي لدراسة أي مشكلة، وجمع كل ما يتعلق بها من معلومات وتسمى العناصر المتعلقة بتلك المشكلة المجتمع الإحصائي ومن هنا « تبدأ أي دراسة إحصائية بالبيانات الخام المتوفرة على الدراسة، والتي يتم جمعها بطريقة المسح الشامل أو طريقة العينة التي تركز على جزء من مجتمع البحث ويرتبط استخدام هذه الطريقة بتمثيل المجتمع الإحصائي وتحديده تحديدا دقيقا ». (1)

إن موضوع الدراسة الحالية المتعلق بتأثير ظروف العمل على الأداء، جعلني أرتبط ببعض المقاييس الموضوعية في اختيار أفراد العينة والتي أردتها أن تكون تمثيلية قدر المستطاع، ومعبرة حقا عن كل الأفراد العاملين بالوحدة قيد الدراسة، وبناء على موضوع دراستي فقد اعتمدت على العينة نظرا لعدم إمكانية إجراء الدراسة بالنسبة لجميع أفراد المجتمع الأصلي تماشيا مع الظروف المادية والزمنية للبحث.

ونظرا لعدم تجانس المجتمع الأصلي فقد اعتمدت على العينة العشوائية التي تخضع للاحتمال وهي بذلك تعطي فرصا متكافئة لظهور واختيار أفراد العينة وهي أيضا طبقية لأن أفرادها غير متجانسين في الصفة التي أردت دراستها، حيث اعتمدت تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات أو فئات بحيث تتصف كل طبقة بتجانس فيما بينها اتجاه صفة الدراسة، وهذا حسب طبيعة العمل، كما استثنيت من الدراسة العمال غير النشطين والذي بلغ عددهم ب86 عامل ليصبح مجتمع البحث 970 عامل، وهو حجم المجتمع الكلي.

ونظرا لعدم تجانس المجتمع الأصلي، ولبعض الاعتبارات المادية المتعلقة بالبحث، والمعنوية (المتعلقة بالمبحوثين، اخترت نسبة 10% ليكون حجم العينة كالتالي:

97=100/10×970 مفردة، وحسب جدول توزيع العينة على أساس الفئات المهنية، كان اختيار العينة كالتالي:

¹⁻ غريب محمد سيد أحمد: الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 1989، ص 40.

جدول توزيع حجم العينة حسب الفئة المهنية:

النسبة	حجم العينة	العدد الإجمالي	الفئات المهنية
8.25%	8	77	الإطارات
24.74%	24	245	عمال التحكم
67.01%	65	648	عمال التنفيذ
100%	97	970	المجموع

ثم قمت باختيار عينة كل فئة حسب ما يلي:

فئة الإطارات: بلغ عددهم الإجمالي 77 عامل وبأخذ نسبة 10% نجد فئة الإطارات تكون بالتقريب 8 مفردات (8عمال).

وبنفس الطريقة نجد بأن عينة عمال التحكم هي 24.5% بالتقريب 24 عامل أيضا بنفس الطريقة نجد فئة عمال التنفيذ نسبة 64% أي بالتقريب 65 عامل باتباع الطريقة التالية:

$$8 = 7.7 = 100/10 \times 77 \text{ مفردات.}$$

$$24.5 = 100/10 \times 245 \text{ مفردة.}$$

$$65 = 64.8 = 10/10 \times 648 \text{ مفردة.}$$

أما حساب نسبة كل فئة نستعمل حجم العينة الجزئي $\times 100$ / حجم العينة الكلي.

4-2-3 الأدوات المنهجية المعتمد عليها:

أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات من بين أهم مراحل البحث الأمبيريقى، حيث تعرف الأداة بأنها" وسيلة المستخدمة في جمع تلك البيانات وتصنيفها وجدولتها. وهي ترجمة لكلمة الفرنسية technique⁽¹⁾، واللافت للنظر أن هناك كثيرا من الأدوات والوسائل التي تستخدم لذلك الغرض، كما يمكن استخدام عدد من هذه الأدوات معا في البحث الواحد، وذلك لتجنب عيوب أو قصور إحداها، أيضا للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب، وهذا إتباعا لمبدأ المرونة المنهجية الذي ينهض على استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات، على اعتبار أن كل أداة هي بمثابة ضابط لما تصل إليه الأداة الأخرى من بيانات ومعلومات من جهة، ومن جهة أخرى فإن الاختيار السليم والمناسب لها يتوقف عند صحة ودقة النتائج التي يمكن أن يتوصل إليها الباحث، لهذا فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد نوعية وطبيعة جمع البيانات.

وبما أن الاعتماد على مجموعة من الوسائل المنهجية أصبح مطلب الكثير من الدراسات الأمبيريقية، فقد اعتمدت على الأدوات الضرورية التالية:

الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

فكل أداة من هذه الأدوات تقدم نوعية من البيانات تحقق في مجموعها الهدف المنشود من وراء هذا البحث وذلك حسب ما يلي:

الملاحظة:

الملاحظة وهي أكثر أداة تداولاً في البحوث الاجتماعية، وهي لا تستعمل لوحدها بقدر ما تكون مساعدة أو مكملة لأدوات أخرى، إنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب هذا السلوك أو خصائصه، ولهذا فإنها

¹ - علي غربي: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة البحث، قسنطينة، 2006، ص111.

تعرف بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر.

وبذلك تساعد على تقديم صورة واقعية عن مجتمع البحث، كما تعتبر أحد المحكات الخارجية للتأكد من صدق بعض البيانات، حيث عرفها "محمد حسن": "بأنها من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي والطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات".⁽¹⁾

لهذا فأهمية الملاحظة تكمن في أنها أداة فعالة لجمع المعلومات القيمة بالنسبة للبحث، حيث مكنتني الملاحظة من الكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة والوقوف على حقيقة ظروف العمل، وقد استعملت الملاحظة البسيطة المباشرة لوصفها، وكذلك ملاحظة تحركات كل العمال داخل المركب، إذ لاحظت استياء العمال وتجمعهم خارج الورشات أثناء أوقات العمل، وكيفية تعامل المسؤولين مع هذا الوضع.

- لاحظت أيضا سلوك المبحوثين أثناء ملء الاستمارة مع كل سؤال يطرح، فكانت نتيجة ذلك استياء العمال من بعض الظروف الطبيعية التي تؤدي فيها أعمالهم.

- كما لاحظت علامات الحزن والاستياء على وجوه العمال نتيجة تصرفات وتجاهل الإدارة والمسؤولين لحاجاتهم الإنسانية.

المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة التي تتم دراستها وهي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعا واستعمالا في مختلف البحوث الاجتماعية.⁽²⁾ كما تخلق تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوث في محاولة معرفة الباحث

¹ - محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطبعة، بيروت، 1981، ص39.

² - فضيل دليو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999، ص142.

بعض المعلومات والتعبيرات لدى الآخر (المبحوث) والتي تدور حول خبراته وآرائه ومعتقداته، تكون ذات صلة مباشرة بالظاهرة قيد الدراسة.

كما تتيح الفرصة للمبحوثين حتى يعبروا عن آرائهم بكل حرية، لذلك قمت بإجراء مقابلات حرّة مع مدير وحدة CPG، حيث أفادني بمعلومات هامة حول الظروف العامة التي توفرها المؤسسة لعمالها، وهذا في ظل فترة المدير السابق والمتمثلة في: نتيجة لظروف العمل الصعبة، توفي عامل، وتعرض آخر لفقدان حاسة السمع نتيجة الضجيج.

انهيار صحة العاملين تدريجيا.

- تسجيل 85 حالة بإصابات مزدوجة.

كما أكد لي المدير من أنه في ظل هذه الظروف لا يوجد اتصال حقيقي وفعل بين الإدارة والعمال البسطاء لأن وحدة CPG تعاني من مشكل الاتصال، إضافة إلى ظروف العمل القهرية الناتجة عن المناصب الخطيرة والمتعلقة بشكل خاص بعمال التنفيذ الذين يعملون بصفة مباشرة ومستمرة مع الآلات.

كما قمت بإجراء مقابلات حرّة مع بعض رؤساء المديريات، حيث ساعدتني هذه الأخيرة في الكشف عن بعض الجوانب الهامة التي خدمت بحثي الحالي.

أيضا سمحت لي المقابلات الاستطلاعية المتتالية في كسب ثقة المبحوثين بالحصول على تعاونهم جميعا بدون استثناء خاصة بعد اطلاعهم على الغرض من تواجدي بالوحدة والهدف من دراستي لموضوع تأثير ظروف العمل على أداء العمال" بالمؤسسة ميدان البحث. كما عمدت في بحثي استعمال المقابلة المقننة التي تعتبر دليل يشتمل على قائمة أو مجموعة من الأسئلة المحددة والمرتبة ترتيبا منهجيا، والتي تتضمن عدة مواضيع فرعية ومقصودة تتعلق بموضوع البحث. وقد كانت هذه المقابلات مع رؤساء مصالح مختلف المديريات التي يتكون منها المركب.

الاستمارة:

يلاحظ المتتبع للدراسات الاجتماعية الميدانية أن جُلّها تستخدم الاستمارات كأدوات لجمع البيانات وذلك لأسباب عديدة من أهمها اختصار الجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها بالطريقة الإحصائية، حيث يعرفها فوزي عبد الله " أنها مجموعة الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ويتم تسليمها لأشخاص معينين تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها".

كما يعبر عنها علي غربي "بأنها الإجراء الأكثر تجزئة في مراحل البحث العلمي الميداني، أين يصل البحث إلى أقصى دقائقه لتبدأ بعد ذلك مرحلة التركيب.⁽¹⁾

كما تمثل الاستمارة أهم أدوات البحث التي استعانت بها الدراسة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية المتعلقة بالعمال وظروف عملهم، حيث قمت بإعداد وتوزيع 15 استمارة تجريبية مكنتني من فهم بعض الجوانب الخاصة بظروف العمل.

كما كشفت لي الاستمارة بعض النقائص الموجودة في أسئلتها التجريبية، مما ساعدني هذا على إضافة بعض الأسئلة وإلغاء البعض الآخر، وقد عرضتها على مجموعة من الأساتذة لتعديلها، وبعد الخروج باستمارة نهائية محكمة: استعملت طريقتين لتوزيعها:

الأولى:

هي استمارة المقابلة حرصا مني على التأكد من الفهم السليم للأسئلة

حيث يرى عبد الباسط محمد حسن "أن هذا الموقف يتيح الفرصة لمعاينة المبحوثين وتسجيل الملاحظات الضرورية، وفهم بعض المواقف، ومساعدة الباحث على إعانة المبحوث على الفهم الجيد للسؤال.⁽²⁾

¹ - علي غربي: أجيديات المنهجية ...: مرجع سابق، ص120.

² - عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، ط6، القاهرة، 1975، ص204.

حيث طبقت هذه الاستمارة مع كل أفراد فئة الإطارات، وبعض من أفراد عينة عمال التحكم والتنفيذ، ونظرا لاعتبارات زمنية خاصة بالبحث وأخرى معنوية خاصة بالعمال استعملت الطريقة الثانية في التوزيع

الثانية:

طريقة استمارة الاستبيان، استعملتها مع باقي أفراد العينة وقد وزعت الاستمارات على ثلاثة مراحل حسب الفئات المذكورة سالفًا.

تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة مرتبطة بأهداف البحث بغية الحصول على إجابات من المبحوثين تعكس آراءهم ومواقفهم.

احتوت الاستمارة على أسئلة مغلقة يتحتم على أفراد العينة الإجابة بنعم أو لا، وأسئلة متعددة الاختيار تحدد لها الإجابات المحتملة يختار من بينها المستقى منه إحداها وهذا بغية تسهيل المعالجات وتحليلها إحصائياً.

وبما أن أسئلة الاستقصاء هي بمثابة أداة لكشف آراء ومواقف واتجاهات العمال بخصوص ظروف العمل التي يؤدون فيها مهامهم وكيفية تأثيرها على أداء العمال، فإن إجاباتهم هي أفضل مؤشر عن واقعهم، وقد قسّمت أسئلة الاستمارة إلى ثلاث محاور أساسية وهي كما يلي:

المحور الأول:

يتضمن البيانات الخاصة بأفراد العينة.

المحور الثاني:

ويتضمن بيانات تأثير ظروف العمل الفيزيائية على أداء العمال والتي يعد الهدف من ورائها اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المحور الثالث:

ويتضمن بيانات عن العلاقات الاجتماعية السائدة بين أفرادها وتأثيرها على أداء العمل بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفصل

الخامس

عرض وتحليل البيانات

تمهيد:

تعتبر مرحلة تفريغ البيانات والتعليق عليها وتحليلها من أهم مراحل البحث الميداني، إذ على أساسها نبني نتائج بحثنا إذا أردنا المصادقية والموضوعية لبحثنا، وتأتي هذه المرحلة بعد النزول إلى الميدان وإتمام الدراسة الميدانية بتطبيق الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات على عينة البحث، هذه الأخيرة التي يجب أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، وبالتالي تكون البيانات والمعطيات التي تتضمنها معبرة بصدق عن الواقع وتدل بصدق عن مجتمع البحث .

وهذا ما يتضمنه هذا الفصل في عرض نتائج المقابلات وتفريغ بيانات الاستمارة والتعليق عليها وتحليلها.

عرض و تحليل البيانات:

مديرية الإنتاج:

قمت بإجراء أربع مقابلات: الأولى في إدارة التصنيع، الثانية قسم الإنشاءات المعدنية، قسم التشغيل، قسم التركيب.

فكانت إجابات وتصريحات جراء هذه المقابلات على النحو التالي:

ظروف العمل الفيزيائية:

هي متوسطة، وبالنسبة إليهم لا تقف عائقا أمام أعمالهم كما أن رؤساء الورشات يصرحون بأنها تساعدهم على القيام بأدائهم في حين العمال التنفيذيين هم العمال الذين يعانون من تلك الظروف.

علاقة العمل:

وصفوها بأنها عادية (متوسطة) علاقة عمل فقط وتتنحصر في إعطاء الأوامر والتسيير والمراقبة والعقوبة.

نظراتهم لجماعة العمل التي يشرفون عليها أنها جماعة متماسكة متعاونين فيما بينهم.

علاقتهم بالإدارة:

هي علاقة حسنة وقد وصفوها بأنها علاقة مستقرة وحسنة لأنهم يعملون باتحاد وتعاون مع الإدارة لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة سواء على المستوى القريب أو البعيد.

أما اقتراحاتهم لجعل الأداء يقوم على أكمل وجه، أي تحقيق الأداء المطلوب كما ونوعا:

العمل على اختيار العامل المناسب ووضعه في مكان العمل الذي يناسبه:

لأن هذا الأخير له التأثير الإيجابي على أداء العمل والاتجاه نحو تحسينه وزيادة كميته (حسن اختيار العمال) وهذا لا يتم إلا من خلال إعادة النظر في طريقة التعيين المعمول بها، حتى يمكن التوعية بطرق الاختيار السليمة للعمل حتى لا تعود النتيجة في النهاية سلبا على أداء العمال بما يؤثر في الإنتاج.

الاهتمام بالتدريب وتطويره ذلك أن التدريب في مجال الصناعة الحديثة:

أصبح ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل، ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء، وتطوير قدراتهم وذلك ببرمجة دورات تكوينية وتحسينية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى.

ضرورة العمل على تحسين ظروف العمل الفيزيائية داخل الورشات:

فمنظرا للشكاوي التي يقدمها العمال في شأن هذا العنصر، أنه من أكثر العناصر تأثيرا على أداء أعمالهم، كما أن العمال غير راضين على هذه الظروف نتيجة لما تلحقه من أضرار جمة على صحتهم وبالتالي التأثير على أدائهم. وأن تحسينها يعني دفع العمال للعمل أكثر في ظل ظروف ملائمة تساعدهم على تحقيق وإنتاج الكم المطلوب.

تطوير قنوات الاتصال:

وبما أنه عملية اجتماعية تهدف إلى تبادل المعلومات وخلق تفاعل بين عمال المؤسسة فلا بد من تطويره وتحسينه على مستوى المؤسسة ككل ودون تمييز أي بين الإدارة والمسؤولين وبين الإدارة والعمال وبين المسؤولين والعمال.

فحسب تصريحات هؤلاء بأن المشاكل التي تقع بين العمال والإدارة سببها نقص الاتصال وهذا الأخير يعني توتر العلاقة بين الطرفين وانهايار وسوء الفهم في هذه الحالة يؤدي إلى ظهور الصراع بين الإدارة والعمال لذلك فهم يعتبرون أن الاتصال عنصر هام لأنه يحي ويدعم تلك العلاقات وبما أن المؤسسة أغلب عمالها يتمركزون في هذه الورشات فلا بد من السهر على تطويره.

كما أدلى رئيس قسم التركيب: أنه يجد صعوبة في الاتصال بالعمال في ظل الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها لذلك فهو يؤكد أيضا على تحسين تلك الظروف لتسهيل عملية الاتصال.

أيضا من الاقتراحات التي تراها أعضاء هذه المديرية أنها هامة وأساسية في زيادة الإنتاج وتحسينه هي تقديم تعويضات للعمال الذين تعرضوا لحوادث العمل داخل المؤسسة لكي يتخلص العمال من حالة القلق والتوتر التي يعيشونها جراء تلك الحوادث، وأيضا لدعمهم وتحسيسهم بأن الإدارة تهتم بهم.

مقابلتين في المديرية التقنية:

حيث اختلفت آراءهما حول تأثير ظروف العمل الفيزيائية التي يعملان في ظلها.

فقد صرحت رئيسة مصلحة النماذج بأن:

ظروف العمل الفيزيائية التي تعمل في ظلها:

هي ظروف عادية (متوسطة) إلا أن هناك عنصر واحد لا يسهل عليها القيام بأعمالها خاصة خارج المديرية نظرا لبعدها المسافة بين المديرية وإدارة المركب وبذلك لا يساعدها هذا على الاتصال بالإدارة.

أما رئيس قسم الدراسات والتنمية والتجارب فقد وصفها بأنها ظروف فيزيائية متوسطة.

- علاقتهما بالعمال هي علاقة متوسطة عادية، علاقة عمل فقط.
- نظرتهما لجماعة العمل أنها جماعة رغم حدوث بعض المشاكل إلا أنها متماسكة.
- علاقتهما بالإدارة هي علاقة حسنة.
- اقتراحاتهما من أجل تحقيق الأهداف (الإنتاج كما ونوعاً) فقد تمثلت فيما يلي:
- يقترحان إتباع الطريقة الرسمية في الاتصال في إطار العمل تفادياً لمشاكل الاتصال الشفوي وإبرام اجتماعات كل أسبوع للقضاء على مشكل وصول التعليمات في الوقت الغير مناسب.
- السهر على تكوين دورات تدريبية وتكوينية خاصة للعمال الجدد، دون تجاهل الأفراد الذين بحاجة إلى تدريب ينمي قدراتهم الفردية والجماعية.
- الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة، ويخصان بالذكر عمال التنفيذ، وذلك بتحسين ظروف العمل الفيزيائية التي يعملون في ظلها، فهذه الفئة تقدم شكاوي بخصوص تلك الظروف في كل اجتماع تعقده الإدارة. لذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار هذه الظروف وتحسينها.
- تقديم مكافآت مادية وأخرى معنوية لخلق الدافع وتحفيز العمال على تقديم ما هو أفضل
- تحسين وتوطيد العلاقات بين كل فئات المؤسسة سواء بين الإدارة والعمال أو العمال والمشرفين لأن هذا يساعد في تفاعل الجماعة واتحادها وبهذا التعاون تحقق الأهداف العامة والخاصة.

مقابلتين في مديرية الأفراد والإدارة:

- أكد المبحوثون (ذكر وأنثى) بأن الظروف الفيزيائية متوسطة وبأنها لا تشكل أي عائق أثناء أداء أعمالهم.

- أما فيما يخص نظراتهما لجماعة العمل أنها جماعة متماسكة.
- العلاقة التي تربطهما بزملائهم في العمل هي علاقة عادية (علاقة عمل فقط).
- علاقتهما بالإدارة هي علاقة حسنة.
- صرحا بأن المشكل الذي تعاني منه المؤسسة أيضا هو مشكل الاتصال.

أما اقتراحاتهما لتحسين الأداء والرفع من الإنتاج فتمثلت في:

تغيير طريقة الاتصال:

وذلك بأن لا تبقى المعلومات محتكرة في الإدارة وأن يتغير نظام الاتصال المعتمد عليه أي على التسلسل الإداري، والابتعاد عن المصالح الذاتية حتى لا تعرقل العمل بين المسؤولين.

في نظرهما:

بما أن الفرد في المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره، حيث أنه يوجد اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، اتصالات مع الزملاء واتصالات مع العملاء، لهذا فإنه يعتبر عملية حيوية ذات أهمية بالغة في بناء وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ككل وأيضا تبادل المعلومات بين أفرادها يسمح بتبادل الآراء ويخلق عن هذا التفاعل الاجتماعي.

تحسين ظروف العمل الفيزيائية للعمال:

خاصة بمديرية الإنتاج، لأنها تحتوي على أكبر عدد من عمال التنفيذ المباشرين مع الآلة والأكثر عرضة لأخطار وحوادث العمل.

تقديم التشجيعات والمكافآت المعنوية منها والمادية:

خاصة هذه الأخيرة نظرا لتعدد الحاجات والمطالب. فيما يتقاضاه العامل البسيط لا يغطي كل احتياجاته هذا من جهة، من جهة أخرى دفع العاملين للعمل أكثر. توفير وسائل الوقائية من حوادث العمل:

توعية العمال بمدى أهميتها والالتزام بها أثناء أداء أعمالهم، وتذكيرهم بالحوادث التي تعرض لها زملائهم.

منح فرص لترقية العمال الأكفاء:

و ذلك أجل تحفيز الآخرين للعمل والإتقان أكثر وبذلك تحقيق الأهداف العامة والخاصة (للمؤسسة والعمال).

مقابلة مع رئيس قسم الأمن والوسائل العامة:

الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها هي ظروف متوسطة، عادية وهي تساعده على أداء عمله.

نظرتة لجماعة العمل أنها تتفاوت فهو يراها على المستوى الإداري علاقات عمل عادية بهذا فهي تختلف عن جماعة العمل داخل الورشات، فهم جماعة متماسكة بما لها من ظروف فيزيائية نفسها وتعاني من مشاكل متشابهة كما أن مطالبها واحدة .

علاقته بالزملاء : هي علاقة حسنة.

علاقته بالإدارة : هي علاقة حسنة.

اقتراحاته من أجل تحسين الأداء:

بالإضافة إلى الاجتماعات اليومية التي يقوم بها لمعرفة المشاكل التي تواجه الأمن والوقاية فهو يقترح ما يلي:

* قيام بدورات تحسيسية للتقليل من حوادث العمل، وبالتأكيد على أهمية الالتزام بوسائل الأمن والوقاية.

* تحسين الإدارة وتوفير الظروف الفيزيكية المناسبة للعمال من أجل تخفيض نسبة المعرضين لأخطار الناجمة عن تلك الظروف من بينها فقدان السمع والبصر بسبب الحرارة الشديدة والضجيج، وإصابة نسبة كبيرة بالأمراض العصبية.

* التدريب والتكوين الجيد للعمال، خاصة منهم المباشرين مع آلة لتجنب حدوث الإصابات خاصة وأنه يوجد من تعرض لفقدان العينين، وإصابات أخرى.

* الاهتمام بالعنصر البشري، لأنه العنصر الهام في العملية الإنتاجية، وذلك بتقديم مكافآت معنوية ومادية تدفع بالعمال للإنتاج.

* معاملة الإدارة للعمال معاملة حسنة وعلى أساس إنساني، يجعلها هذه تكتسب ثقة العمال وبذلك تقضي على الاختلافات والصراعات التي تحدث داخل المؤسسة.

المقابلة الأخيرة:

مع رئيس مصلحة الشراء المباشر في مديرية التموين.

* يعتبر ظروف العمل الفيزيكية التي يعمل في ظلها أنها ظروف عادية (متوسطة) ولا تقف عائقا أمام أعماله.

- نظرته لجماعة العمل أنها جماعة تجتمع من أجل العمل فقط، أي تسود فيها علاقات العمل لا غير.

- علاقته بالعمال: هي علاقة متوسطة أي علاقة عمل فقط.

- علاقته بالإدارة: هي علاقة حسنة.

أما اقتراحاته التي يعتبرها هامة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الإنتاج كما ونوعا فتتمثل في:

* تحقيق مطالب العمال من تحسين ظروف العمل الفيزيكية وزيادة في الأجور وهذا ما يصبو العامل إلى تحقيقه، وبالتالي تحقيق رضاه على العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي العمل أكثر.

* تعاون الإدارة مع العمال وتحسين علاقتها معهم، وبهذا تحافظ المؤسسة على توازنها والتخلص من التوترات والصراعات داخل وسط العمل.

* منح فرص الترقية للعمال الأكفاء، وبذلك تكون عادلة بين العامل العادي والعامل الكفاء فهذا الأخير يترك أثر إيجابي للعامل، ويحفز العامل العادي ويدفعه للعمل أكثر.

* مساعدة العمال في تطوير قدراتهم عن طريق الدورات التكوينية والتدريبية.

* وضع العامل في المكان المناسب دون استعمال طرق واتجاهات أخرى.

مما سبق نستنتج إن ظروف العمل الفيزيكية على مستوى المديرية هي ظروف متوسطة على العموم، ولا تقف عائقا أمام رؤسائها أثناء أداء أعمالهم عكس ما تم التوصل إليه على مستوى الورشات والعمال البسطاء.

كما أن المؤسسة توفر نفس الظروف الطبيعية وأيضا حسب منصب العمل، ولهذا لا يوجد فرق بين هذه المديرية، ورغم تواجد بعض الأقسام والمديرية داخل الورشات، إلا أن ذلك لا يحول بين تحقيق الإنتاج.

لكن يبقى الأمر المقلق في نظرهم هو أن الاتصال الرسمي المنحصر في إعطاء الأوامر وتوجيه العمل وإصدار العقوبة وكذلك التسيير والمراقبة المستمرة لا يساهم ولا يساعد في خلق جو ملائم للعمل سواء من الناحية الاجتماعية بين أفراد أو عمال المؤسسة

ميدان البحث وبين العمال والإدارة، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات أن هذه العلاقات هي علاقة عمل فقط .

كما أجمل هؤلاء المبحوثين وأشاروا إلى أحد العناصر الهامة في مجال الصناعية والمتعلقة بمدى توفير وسائل الأمن الصناعي: حيث أن العامل يرغب في القيام بعمله وهو آمن حتى لا تعكر الأخطاء صفو تفكيره، وبالتالي كانت الإجراءات والدورات التحسيسية أحد المحركات الأساسية التي تدفع بالعاملين بالإنتاج أكثر، بالإضافة إلى تعويض العمال الذين تعرضوا لتلك الحوادث والمخاطر.

أيضا نجد اتفاق المبحوثين بضرورة تحسين ظروف العمل الفيزيائية وهم يركزون على ذلك خاصة في مديرية الإنتاج والتي تتضمن أربعة أقسام أساسية.

ضرورة التكوين والتدريب للعمال خاصة منهم ذوي الكفاءات والقدرات المحدودة.

يشير المبحوثين أيضا إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم عناصر الإنتاج لأن هذا يساهم في خلق رضا العامل، وبالتالي يدفعه هذا للإنتاج أكثر.

منح العنصر البشري (العامل دون تمييز) المكافآت المعنوية والمادية وهذه الأخيرة نتيجة لما يقدمه العمال من قوة فكرية أو بدنية لصالح الإنتاج.

أيضا زيادة أجور العمال نتيجة تطور العصر وتعدد مطالب الحياة.

تحسين العلاقات داخل وسط العمل وعلى كل مستويات المؤسسة.

منح فرص الترقية تقديرا لمجهودات الجبارة التي يقمها العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وبعد تحليل المقابلات نقوم بعرض وتحليل النتائج الخاصة بالاستمارة حسب جداول التفريغ التالية.

1-5 عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (1): يبين جنس المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%93.81	91	ذكر
%6.19	06	أنثى
%100	97	المجموع

يبين هذا الجدول جنس المبحوثين والملاحظ فيه أن الجنس الأكثر تكرارا هم الذكور حيث أنه من بين 97 مفردة نجد 91 عاملا وهذا ما يمثل نسبة %93.81 من عينة الدراسة في حين نجد أن عدد الإناث لا يتعدى 6 عاملات، وهذا ما يقابل نسبة %6.19 وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بنسبة الذكور، وهذا الاختلاف الناجم عن طبيعة العمل كما تبين من خلال جمع الاستثمارات الخاصة بفئة الإطارات ثم فئة التحكم وأخيرا فئة التنفيذ فوجدت عاملة من بين 8 إطارات، و5 عاملات من بين 24 عامل تحكّم، في حين لم تتوفر فئة التنفيذ على الجنس الأنثوي، وهذا راجع لخطورة العمل التنفيذي المباشر مع الآلة من جهة، وللذهنيات المترتبة عن ثقافة صناعية، وتمييز بين الجنسين مقارنة بطبيعة العمل من جهة أخرى.

الجدول رقم (2) يوضح سن المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
8.25 %	8	(30-20)
15.46 %	15	(40-30)
52.58 %	51	(50-40)
23.71 %	23	(60-50)
100 %	97	المجموع

يعرض الجدول الفئة العمرية للمبحوثين حيث تبين أن نسبة كبيرة تتجاوز أعمارهم 40 سنة ولا تتعدى 50 سنة، وهذا ما تؤكدته نسبة 52.58% من مجموع العينة فمن بين 97 مفردة نجد 51 عاملا أعمارهم تنحصر في مجال الفئة العمرية (40-50)، ثم تأتي نسبة 23.71% تمثل نسبة الفئة العمرية لـ 23 مبحوث يتجاوز سنهم 50 سنة ولا يفوق 60 سنة، في حين نسبة 8.25% تمثل 8 مبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية (20-30)، وثاني أقل نسبة هي 15.46% والتي تمثل سن 15 مبحوث حيث ينحصر سنهم في الفئة العمرية (30-40).

ومن هنا نلاحظ أن عينة البحث تتميز بتنوع واختلاف متفاوت من الفئات العمرية حيث تمثل نسبة 52.58% الفئة العمرية ما بين 40 سنة إلى أقل من 50 سنة وهي النسبة الكبيرة التي تميز عينة البحث.

بذلك يمكن القول بأن عينة البحث يميزها الطابع الكهولي، فأغلب عمالها يتركزون في الفئة الكهولية، وهذا راجع لقدم الشركة في حين نجد أن نسبة الأعمار الذين

يتراوح سنهم ما بين 20 إلى أقل من 40 سنة فقد قدرت 23.71% أي (8.25% + 15.46%) وهي بذلك تتساوى مع نسبة الأعمار الذين مثلتهم الفئة العمرية ما بين (50 سنة إلى أقل من 60 سنة). لأن الشركة قديمة.

الجدول رقم (3) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.06 %	2	أمي
8.25 %	8	ابتدائي
53.61 %	52	متوسط
19.59 %	19	ثانوي
16.49 %	16	جامعي
100 %	97	المجموع

توضّح الإحصائيات الواردة في الجدول الخاص بالمستوى التعليمي للمبحوثين أن المستوى التعليمي المتوسط يمثل أكبر المستويات التعليمية تكرارا (52) وأكبرهم نسبة بـ(53.61%) ثم يليه المستوى الثانوي عند 19 مبحوثا من مجموع 97 مفردة أي نسبة 19.59% ليحتلّ المستوى الجامعي المرتبة الثالثة من حيث التكرارات 16 والنسبة 16.49%. في حين يمثل المستوى الابتدائي نسبة 8.25% ممثلة في 8 عمال، ولا تتعدى نسبة الأميين 2.06% من إجمالي العينة، وهذه النسبة تؤكد تفاوت المستوى التعليمي عند المبحوثين حيث أن المستوى التعليمي الأكثر شيوعا هو المتوسط يتفاوت بنسبة 34.02% بالنسبة للمستوى التعليمي الثانوي، في حين نسبة المستوى الجامعي تتقارب مع نسبة المستوى الثانوي بـ3.1%.

الجدول رقم (4) يوضح أقدمية المبحوثين بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
% 6.19	06	أقل من 5 سنوات
% 5.15	05	(10-5)
% 2.06	02	(15-10)
% 18.56	18	(20-15)
% 42.27	41	(25-20)
% 25.77	25	(30-25)
% 100	97	المجموع

يوضح الجدول مدة العمل التي قضاها كل مبحوث حيث تبين أن غالبية أفراد العينة (68.04%) تفوق مدة خدمتهم في المؤسسة محل الدراسة عن 20 سنة، فقد وجد أن مدة العمل من 20 سنة إلى 25 سنة تمثل 42.27% بالإضافة إلى أن 25.77% تمثل مدة العمل من 25 سنة إلى غاية 30 سنة، وهاتين النسبتين (42.27% + 25.77%) = 68.04% تقابل 66 تكرارا (25+41). في حين نجد أن تكرار 31 هو عدد العمال الذين تفوق مدة عملهم في المؤسسة 20 سنة (6+5+2+18) وهذا ما يقابل (31.95%) من حجم العينة الكلي وهذا ما يؤكد أن معظم أفراد العينة يتمتعون بأقدمية سمحت ومكنتهم من تزويدي بالمعلومات الهامة والأكثر دقة لأن معظم أوقاتهم يقضونها داخل المؤسسة ميدان البحث على عكس الفئة التي التحقت بالمؤسسة في فترة قصيرة بحيث تحاول التأقلم والتكيف داخل المؤسسة.

الجدول رقم (5) يوضح الفئة المهنية للمبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
8.25 %	08	الإطارات
24.74 %	24	أعوان التحكم
67.01 %	65	أعوان التنفيذ
100 %	97	المجموع

إنّ هذا الجدول يوضّح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية، إذ يتّضح أن أكبر نسبة 67.01% تعود للأعمال التنفيذية المباشرة مع الآلة، أما تكرار 24 الذي يمثل نسبة 24.74% من الحجم الكلي للعينة يعود لمشرفين ورؤساء الفرق.

في حين وجدت العمل في مجال الإدارة البحث يختص بنسبة 8.24% وهو ما يقابل 8 تكرارات بعدد 8 إطارات.

وما هو معروف أنه في كافة المؤسسات الإنتاجية نجد فئة التنفيذ هي الفئة الغالبة وهذا هو الموجود في المؤسسة موضوع الدراسة.

الجدول رقم (6) يوضح رأي المبحوثين في الظروف الفيزيائية.

المجموع		ع. التنفيذ		ع. التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
05.15	5	-	-	20.84	5	-	-	الظروف الفيزيائية حسنة
35.05	34	30.77	20	25	6	100	8	متوسطة
59.80	58	69.23	45	54.16	13	-	-	سيئة
100	97	100	65	100	24	100	8	المجموع

يوضح هذا الجدول رأي المبحوثين في الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها، حيث تبين أن أغلبية المبحوثين عبّروا عنها بأنها ظروف سيّئة وذلك بنسبة 59.8%.

أمّا فيما يخص الفئة الثانية من المبحوثين والتي قدرت بـ 35.05% تراها ظروف متوسطة. في حين أن النسبة التي عبرت على أنها ظروف حسنة كانت ضئيلة جدا بـ 5.15% هذا الاختلاف في الآراء يرجع إلى طبيعة عمل كل فئة وحسب متطلبات كل منصب.

والواضح أيضا من خلال الإحصائيات أن تركز ظاهرة الظروف الفيزيائية السيئة: تمثل أكبر نسبة عند عمال التنفيذ حيث قدرت بـ 69.23% وهذا ما يؤكد التصريحات التي أدلى بها عمال هذه الفئة أثناء إجراء المقابلات الحرة معهم.

تليها فئة عمال التحكم بنسبة 54.16% عبّروا بأنها ظروف سيئة، كما أدلت هي الأخرى بتصريحات حول ظروف العمل الفيزيائية. فنقول أنهم يعانون من مشاكل صحية جراء هذه الظروف وأنها تخلق توترات ومشاكل تعيق العملية الإنتاجية، وأحيانا ينتج عنها صراعات بينها وبين المسؤولين.

أما فئة الإطارات وبنسبة 100% تصرّح بأن الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها هي ظروف متوسطة، مقارنة مع الظروف الفيزيائية التي توفرها المؤسسات الصناعية الأخرى لعمالها، خاصة أنهم يحتلون ويشغلون مراكز عليا داخل التنظيم الصناعي.

إن النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال إحصائيات الجدول أعلاه أن الظروف الفيزيائية داخل المؤسسة الصناعية لعتاد الأشغال العمومية-بعين السمارة- هي ظروف سيئة.

الجدول رقم (7) يوضح ما إذا تساعد الظروف الفيزيائية العامل على أداء عمله وأكثرها تأثيراً.

المجموع		ع. التنفيذ		ع. التحكم		الإطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمال	
49.48	48	38.46	25	62.5	15	100	8	نعم	
11.34	11	12.31	8	12.5	3	-	-	الحرارة	لا
10.31	10	1077	7	12.5	3	-	-	الضوضاء	
9.28	9	13.85	9	-	-	-	-	الإضاءة	
7.22	7	9.23	6	4.16	1	-	-	الرطوبة	
6.19	6	9.23	6	-	-	-	-	الرائحة المنتشرة	
4.12	4	6.15	4	-	-	-	-	الغبار	
2.06	2	2	-	8.34	2	-	-	بعد المسافة	
50.52	49	61.54	40	37.5	9	-	-	المجموع الجزئي	
100	97	100	65	100	24	100	8	المجموع	

توضح الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه بأن النسبتين متقاربتين فيما يخص نظرة العاملين للظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها، حيث 49 عامل ونسبة 50.52% يرون بأنها غير ملائمة ولا تساعد في الكثير من الأحيان على أداء الأعمال في حين بلغ عدد العمال الذين ينفون ذلك بـ 48 عامل أي بنسبة 49.48%.

فيما يخص الفئة الأولى كانت إجاباتهم حول ظروف العمل كالتالي:

إذ وجد أن نسبة 11.34% أي ما يعادل 11 عامل (3 عمال تحكم و 8 عمال تنفيذ) بأن عنصر الحرارة من بين أهم العناصر الفيزيائية التي تؤثر عليهم أثناء عملهم وهذا بانخفاض وارتفاع درجاتها.

يليه عنصر الضوضاء حيث بلغ عدد العمال الذين يشكون من هذا العنصر 10 عمال أي بنسبة 10.31% من بينهم 3 عمال تحكّم و 7 عمال تنفيذ.

والملاحظ أن النسب المحصل عليها حسب تصريحات العمال كانت متقاربة، حيث بلغ عدد العمال فيما يخص عنصر الإضاءة 9 عمال تنفيذ بنسبة 9.28%.

ويأتي العنصر الموالي: الرطوبة بلغ عدد العمال عامل تحكّم واحد و 6 عمال تنفيذ بنسبة 7.22% وهم يصرحون بأن عنصر الرطوبة لا يساعدهم في القيام بأعمالهم.

ومن العناصر الفيزيائية أيضا التي عبر عنها المبحوثين بأنها غير ملائمة ولا تساعدهم هي الرائحة المنتشرة فقد صرح عنها 6 عمال تنفيذ بنسبة 6.19%.

في حين بلغ عدد العمال الذين ركزوا على عنصر الغبار، 4 عمال وهم أيضا من فئة عمال التنفيذ.

في الأخير بعد المسافة في نظرهم أيضا أحد العناصر التي لا تساعدهم في أعمالهم وهذا حسب رأي عاملين من فئة التحكّم لتكون نسبتها 2.06% من الحجم الكلي للعينة.

والملاحظ أيضا أن أغلبية عمال التنفيذ ذكروا كل العناصر الفيزيائية المدونة في الجدول والتعبير عليها بأنها في أغلب الأحيان تؤثر عليهم أثناء قيامهم بأعمالهم هذا عكس ما جاء به 15 عامل تحكّم وكل الإطارات بأنها ملائمة لأعمالهم .

مما سبق يمكن القول بأن الاختلافات السابقة ناجمة عن الاختلاف الكامن في طبيعة عمل كل فئة.

الجدول رقم (8) يوضح فيما إذا سبق وأن زار المسؤول المدير، العمال للوقوف على ظروف العمل الطبيعية.

المجموع		ع.التنفيذ		ع.التحكم		الإطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاحتمال	
16.49	16	15.38	10	12.5	3	37.5	3	نعم	نعم
30.93	30	30.77	20	37.5	9	12.5	1	لا	
47.42	46	46.15	30	50	12	50	4	المجموع الجزئي	
52.58	51	53.85	35	50	12	50	4	لا	
100	97	100	65	100	24	100	08	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول بأن 46 عامل (30+16) أكدوا زيارة المسؤول للوقوف على ظروف العمل الطبيعية وهذا ما تمثله نسبة 47.42 %، معظمهم (30.93%) سجلوا عدم تحسين الظروف الطبيعية.

في حين نجد أن 51 عامل نفوا أصلاً هذه الزيارة ومعظمهم كانوا عمال التنفيذ 35 عامل بنسبة 53.85%، ثم نجد 12 عامل تحكم بنسبة 50% لتتساوى معها فئة الإطارات. والملاحظ من خلال الجدول أيضاً تقارب نسبة العمال الذين صرحوا بأن المدير أو المسؤول سبق وأن زارهم للوقوف على ظروف العمل الطبيعية حيث قدرت النسبة الأولى لفئة الإطارات بـ 50% مساوية بذلك نسبة عمال التحكم، في حين بلغت 46.15 % عند عمال التنفيذ.

وحسب ما أدلى به المبحوثون من تصريحات أن الزيارات التي يقوم بها المسؤولين خاصة لورشات العمل الهدف من وراءها هو مراقبة سيرورة الإنتاج وبذلك فاهتماماتها تنصب على الإنتاج لا على العمال. وبهذا تؤكد أن إدارة المؤسسة تعطي اهتماماً بالغاً بالإنتاج مهمة العنصر البشري (العمال) والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج.

كما أكدوا أنه رغم تعدد الزيارات إلا أنّ هذا لم يحدث تغييراً في الظروف الفيزيائية التي يعاني منها العمال.

الجدول رقم (9) يوضح هل أن العامل يجد صعوبة في التنقل بين منزله ومقر عمله.

المجموع		ع.التنفيذ		ع.التحكم		الإطارات		الفئة المهنية الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
19.59	19	23.08	15	16.67	4	-	-	نعم
80.41	78	76.92	50	83.33	20	100	8	لا
100	97	100	65	100	24	100	08	المجموع

إنّ الواضح من الجدول هو أنّ أغلبية المبحوثين (العمّال) لا يجدون صعوبة في التنقل من منازلهم إلى مقر عملهم (المؤسسة)، حيث بلغ عددهم 78 عاملاً أي ما يعادل 80.41 % من بينهم 50 عاملاً بنسبة 76.92 % وهي حسب الجدول تصاعديّة حيث قدرت بـ 83.33 % عند عمّال التحكم، لتصل إلى أعلى نسبة عند فئة الإطارات وهي 100 %.

أمّا في الرّأي المعاكس فنجد النّسب التنازلية حيث قدرت عند عمّال التنفيذ بـ 23.08 % أمّا عند عمّال التحكم فقد بلغت 16.67 %. وهم يبرّرون ذلك بأسباب نراها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (10) يوضح وسيلة النقل التي يستعملها العمال للذهاب للعمل.

المجموع		ع التنفيذ		ع التحكم		الإطارات		الفئة المهنية وسيلة النقل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
61.85	60	69.23	45	62.5	15	—	—	نقل العمال
19.59	19	23.08	15	16.67	4	—	—	سير على الأقدام
18.56	18	7.69	5	20.83	5	100	08	وسيلة خاصة
100	97	100	65	100	24	100	08	المجموع

يعرض الجدول أعلاه نتائج بخصوص وسائل النقل التي يستعملها المبحوثون (العمال) للذهاب إلى مقر عملهم فوجد أن أغلبية العمال (60) عامل بنسبة 61.85% يتنقلون إلى مقر عملهم باستعمال نقل العمال، في حين نجد فئة ثانية تصرح في ذات الشأن أن الذهاب إلى مقر عملهم يكون سيرا على الأقدام وقدّر ذلك بنسبة 19.59% وثالث فئة تستعمل وسائل خاصة بنسبة 18.56%.

والملاحظ من الجدول أيضا أن المبحوثين (فئة الإطارات) قد مثّلت نسبة 100% باستعمال الوسائل الخاصة.

كما أن فئة التنفيذ بنسبة 69.23% يستعملون وسائل "نقل العمال" وهي النسبة الأكبر مقارنة بما هو وارد في عمال التحكم (62.5%)، لتتقدم هذه الوسيلة في فئة الإطارات لتكون نتيجة ذلك صفرية.

ويمكن القول بأن بعض التصريحات التي أدلى بها عمال التنفيذ أثناء إجراء مقابلات استطلاعية حول ما توفره المؤسسة من وسائل نقل العمال من مقر سكنه إلى

المؤسسة ليس بغرض الاهتمام والاعتناء بهم بقدر ما هو غرض خاص وهو عدم التأخر أو الغياب عن العمل.

أمّا بالنسبة للعمال الذين ينتقلون إلى مكان العمل سيراً على الأقدام، نرى بأنّ عمال التنفيذ يمثلون أكبر نسبة (23.08%)، في حين بلغت (16.67%) عند عمال التحكم، لتتعدم عند فئة الإطارات.

2-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (11) يوضح علاقة جماعة العمل.

المجموع		ع التنفيذ		ع التحكم		الإطارات		الفئة المهنية الجماعة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
61.86	60	61.54	40	66.67	16	50	4	متماسكة
19.59	19	15.38	10	20.83	5	50	4	متماسكة نوعا ما
18.55	18	23.08	15	12.5	3	-	-	غير متماسكة
100	97	100	65	100	24	100	8	المجموع

يبين الجدول أنّ إحصائيات تتعلق برأي المبحوثين لجماعة العمل فتوضّح أنّ أغلبية المبحوثين يعبرون عنها بأنها جماعة متماسكة بنسبة 61.86%، في حين تأتي فئة ثانية بنسبة 19.59% عبّروا عنها بأنها نوعا ما متماسكة، وأخيرا نجد فئة تصرّح عكس ذلك بأنها جماعة غير متماسكة بنسبة 18.55%. كما أفرزت المقابلات مع بعض المبحوثين في هذا الشأن:

تبعاً لما أدلى به المبحوثون من تصريحات فإنّ تماسك الجماعة سببه المباشر هو قساوة الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها، لهذا فإنهم يقدّمون يد العون لبعضهم البعض بالإضافة إلى وعيهم بمدى أهمية تضامن جماعة العمل، وبما أنّ الإدارة لا تعطيهم اهتماماً فهم يعرضون ذلك فيما بينهم. كما أنّ هذه الفئة تعطي أهمية كبرى للجانب الإنساني، وهذا ما تؤكدُه النسب المبيّنة في الجدول فقد جاءت بشكل متقارب، فنجدها قد

بلغت 66.67% (عند عمّال التحكّم، تليها نسبة 61.54% عند عمال التنفيذ. لتصل إلى 50% عند فئة الإطارات.

أمّا فيما يخص الرأي الثاني فحسب ما صرح به 50% من فئة الإطارات أن هذه الجماعة متماسكة نوعا ما نظرا لحدوث بعض الصراعات داخل وسط الجماعة منها ما هو ضمني خاصة بالمستويات العليا، وما هو ظاهر على مستوى العمال البسطاء، كما أنّ التعارض في بعض الآراء والمصالح يؤدي إلى فقدان الجماعة توازنها وهذا ما تؤكده نسبة 20.83% عند عمّال التحكّم ونسبة 15.38% عند عمّال التنفيذ.

أمّا الرأي الثالث المعبرّ على أن جماعة العمل غير متماسكة فقد صرّح البعض من عمّال التحكّم والبعض من عمال التنفيذ بأنه أحيانا ما تفقد الجماعة تماسكها وتوازنها نتيجة لتضارب المصالح بين بعض أعضائها خاصّة بين النقابيين وبعض عمّال التحكّم وعمّال التنفيذ. حيث حدث هذا عدة مرات عندما تبين للعمال التنفيذيين منهم وعمّال التحكّم أنّ النقابة لا تمثلهم تمثيلا حقيقيا بحيث لا تدافع على حقوقهم ولا تطالب بتحسين أوضاعهم من طرف المستويات العليا(الإدارة) وهذا ما تؤكده نسبة 23.08% عمّال التنفيذ، و12.5% من عمّال التحكّم .

الجدول رقم (12) يوضح علاقة العامل بزملائه.

المجموع		ع. التنفيذ		ع. التحكم		الإطارات		الفئة المهنية نوع العلاقة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
54.64	53	63.08	41	41.67	10	25	2	حسنة
30.93	30	20	13	45.83	11	75	6	متوسطة (عادية)
14.43	14	16.92	11	12.5	3	-	-	سيئة
100	97	100	65	100	24	100	8	المجموع

يوضح هذا الجدول علاقة العامل بزملائه العاملين. فكانت نتائجه تؤكد أن أغلبية المبحوثين على علاقة حسنة مع بعضهم البعض بنسبة 54.64 %، كما وجدت فئة ثانية تصف هذه العلاقة بأنها متوسطة أي علاقة عمل فقط بـ 30.93 %، وأخيرا فئة تعبر على هذه العلاقة بأنها سيئة بنسبة 14.43 %.

والملاحظ أن علاقة العامل بزملائه حسنة تتمركز بنسبة كبيرة في فئة عمال التنفيذ بـ 63.08 % وهذا يفسر تماسك جماعة العمل. واتحادها فيما بين أعضائها، تليها نسبة 41.67 % عند عمال التحكم لكنها تتضاءل لتصل 25% عند فئة الإطارات هذه الأخيرة تؤكد بأن علاقتها بالزملاء هي علاقة متوسطة (علاقة عمل فقط) بنسبة 75 % وهي النسبة الكبيرة لهذه الصفة وترجع لفئة الإطارات، تليها نسبة 45.83% عند عمال التحكم، وأخيرا عمال التنفيذ بـ 20%.

أما الصفة الأخيرة لهذه العلاقة والتي عبر عنها المبحوثين بأنها سيئة فقد تمثلت بنسب ضئيلة حيث قدرت بـ 16.92 % عند عمال التنفيذ، و 12.5 % عند عمال التحكم.

وتبقى تصريحات المبحوثين أثناء إجراء المقابلات معهم مهمة ولا يمكن إغفالها، حيث صرح (3 عمال التحكم و 11 عامل تنفيذ) أن سوء علاقتهم بزملائهم هو عدم الوفاء

لبعضهم. ويتركزون على النقابين والذين على صلة مباشرة بالإدارة فبمجرد قضاء حاجياتهم وقضاء مصالحهم الشخصية يتجاهلون مطالب واحتياجات وشكاوي زملائهم وسط العمل.

في حين غاية جماعة العمل هو تضامنها وتماسكها واتحادها مهما تكن الظروف.

هذا ما يساهم في توتر العلاقات بين العمال. وأيضا حدوث صراعات ونزاعات هذا ليس في صالح العامل وزملائه. فحسب تصريحاتهم لا بد من الابتعاد عن الأنانية والمصلحة الفردية، والعمل جماعي لأن هذا الأخير يعطي القوة والاستمرارية لجماعة العمل.

الجدول رقم (13) يوضح ما إذا كان الأصدقاء من جماعة العمل.

المجموع		ع. التنفيذ		ع. التحكم		الإطارات		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أصدقاء من جماعة العمل	
37.11	36	46.15	30	16.67	4	25	2	ظروف العمل	نعم
29.90	29	30.77	20	29.16	7	25	2	الأقدمية	
13.40	13	15.39	10	12.5	3	-	-	هموم مشتركة	
80.41	78	92.31	60	58.33	14	50	4	المجموع الجزئي	لا
19.59	19	7.69	5	41.67	10	50	4	لا	
100	97	100	65	100	24	100	08	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه أنّ غالبية المبحوثين 80.41 % أصدقاؤهم من جماعة العمل

أمّا البقية 19.59 % فأصدقاؤهم ليسوا من جماعة العمل خاصة منهم فئة الإطارات نسبة

50 %، ثمّ تليها فئة التحكم بـ 41.67 % وأخيرا عمّال التنفيذ بنسبة ضئيلة جدّا قدرت

بـ 7.69، وهذه النسبة تتفاوت نظرا للانشغالات المتفاوتة لكل فئة واهتماماتها.

وقد أورد 37.11 % من العمّال المبحوثين صداقاتهم في جماعة العمل لعنصر ظروف العمل كسبب لنشوتها خاصة منهم فئة عمّال التنفيذ بنسبة 46.15%.

في حين يرى 29.90 % من العمّال أنّ الأقدمية هي التي تجمعهم بنسبة 30.77% من عمّال التنفيذ و 29.16 % من عمّال التحكّم، وأخيرا قدرت نسبة ذلك بـ 25 % للإطارات.

أمّا الذين تربطهم هموم اجتماعية مشتركة فهم يمثلون نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها وتقدر بـ 13.40%، منهم عمّال التنفيذ مثلوا النسبة الكبيرة بـ 15.39% يليها عمّال التحكّم بـ 12.5 %، لينعدم هذا العنصر عند فئة الإطارات.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ العلاقة الحسنة بين العاملين ساهمت في تكوين صداقة وسط جماعتهم وهي بذلك تمتاز حقًا بروح الجماعة.

إنّ النتيجة التي نستنتجها هي أنّ جماعة العمل داخل المؤسسة الصناعية "ميدان الدراسة" هي جماعة متماسكة نظرا للظروف التي تجمع أعضائها، أيضا نتيجة العلاقات الحسنة بين أعضائها، وتميّزها بالطابع الأخوي، وتعاونها، وهذا ما يساعدها على التفاعل الاجتماعي فيما بينها وميزتها في ذلك هي روح الجماعة.

الجدول رقم (14) يوضح الشخص الذي ينوب العامل أثناء غيابه عن العمل.

المجموع		ع.التنفيذ		ع.التحكم		الإطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
11.34	11	9.23	6	20.83	5	-	-	الشخص المناوب
70.10	68	76.92	50	62.5	15	37.5	3	المشرف المباشر
18.56	18	13.85	9	16.67	4	62.5	5	أحد الزملاء
100	97	100	65	100	24	100	08	تعويض إداري
								المجموع

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول بأن غالبية المبحوثين يتم تعويضهم عند الغياب من طرف زملائهم (68 عامل نسبة 70.10 %)، ثم تأتي نسبة ضئيلة (18.56%) يتم تعويضهم إدارياً، في حين نجد نسبة ضئيلة جداً تقدر بـ 11.34% تمثل 11 عامل يتم تعويضهم عن طريق المشرف المباشر، والملاحظ أن هذا التعويض غير وارد لدى فئة الإطارات.

كما تبين الإحصائيات أن التعويض يختلف باختلاف الفئة المهنية، حيث نلاحظ أن التعويض الإداري جاء بشكل تنازلي فنجد أن 62.5% تمثل فئة الإطارات لتتضاءل تدريجياً في فئة التحكم بنسبة 16.67% لتصل إلى 13.85% عند عمال التنفيذ.

أما التعويض بين الزملاء فقد كان عكسياً فهو يرتفع عند عمال التنفيذ بنسبة 76.92% وبشكل متقارب يصل إلى 62.5% عند عمال التحكم ليبلغ 37.5% عند الإطارات.

يمكن في الأخير إسناد هذه النسب إلى اختلاف وطبيعة العمل بين الفئة والأخرى وأن التعويض بين الزملاء يكون بشكل كبير عند عمال التنفيذ.

الجدول رقم (15) يوضح مما إذا بادر العامل في حل مشاكل واجهت زملائه في العمل.

المجموع		ع. التنفيذ		ع. التحكم		الإطارات		الفئة المهنية المبادرة في حل المشاكل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
86.60	84	87.69	57	91.67	22	62.5	5	نعم
13.40	13	12.31	8	8.33	2	37.5	3	لا
100	97	100	65	100	24	100	08	المجموع

من خلال الجدول تبين أن أغلبية المبحوثين كانت لهم مبادرات في حل مشاكلهم بعضا لبعض وهذا ما تؤكده نسبة 86.6%، أي ما يعادل 84 عاملا من مجموع العينة الكلي، لتبقى نسبة 13.40% صرحوا بأنهم لم تكن لهم مبادرات في حل مشاكل زملائهم. وكما هو واضح في تصريحات العمّال في المبادرة وحلّ مشاكل بعضهم البعض نجد أن نسبة ذلك كانت بشكل متقارب حيث تعود النسبة الكبيرة لفئة التحكم والمقدّرة بـ 91.67%، في حين بلغت 87.69% عند عمّال التنفيذ، لتكون 62.5% للإطارات. يمكن القول بأنّ الإحصائيات الواردة في الجدول صادقة خاصّة وأنها على علاقة مع نتائج الجدول (14) حيث أنّ أغلبية العمّال أثناء غيابهم ينوب عنهم أحد أفراد جماعة العمل عامل أساسي في جعل العمّال يقدّمون مبادرات لبعضهم البعض. كل هذا أعطى نتائج الجداول السابقة حقيق صادقة.

الجدول رقم (16) يوضح فيما إذا تلقى العامل مساعدات من طرف فريق عمله.

المجموع		ع التنفيذ		ع التحكم		الإطارات		الفئة المهنية تلقي المساعدات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
64.95	63	64.62	42	79.17	19	25	2	نعم
35.05	34	35.38	23	20.83	5	75	6	لا
100	97	100	65	100	24	100	08	المجموع

ما يتوضح من خلال النتائج أن النسبة الكبيرة من حجم العينة الكلي والتي قدّرت بـ64.95% ويصرّحون بأنهم تلقوا مساعدات من طرف فريق العمل هم 63 عامل.

أمّا البقية 34 عامل بنسبة 35.05% يصرّحون بأنهم لم يتلقوا مساعدات من طرف فريق العمل، لكن هذا التصريح لا يقلل من شأن التصريح الأول، ويؤكد هذا القول نسبة عمّال التحكم بـ79.17%، وكذلك عمّال التنفيذ بنسبة 64.62%.

ومن خلال هذه النتائج نرى أن نتائج الجداول السابقة المتعلقة بعلاقة العامل بزملائه والصداقة القائمة بينهم جعلت منهم أفرادا متعاونين وموحدّين فيما بينهم هذه الأخيرة تعكس صورة من صور العلاقات الإنسانية.

في حين نرى أنّ فئة الإطارات ونسبة 75% لم تتلقى مساعدات من طرف فريق العمل نظرا لطبيعة عملها، كما أكدت أنها لا تستعين بالفرق الأخرى فهي تتكفل بالأمر، وأحيانا تعرض مشاكلها على الإدارة والخاصة بالعمل.

كما بلغت هذه النسبة عند عمّال التنفيذ 35.38%، لتقدّر بـ20.83% عند عمّال التحكم.

الجدول رقم (17) يوضح الشخص الذي يستعين به العامل أثناء تعرضه لحادث أو عطب يصيب الآلة.

المجموع		ع.التنفيذ		ع.التحكم		الإطارات		الفئة المهنية الشخص المستعان به
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
23.71	23	23.08	15	33.33	8	-	-	المشرف المباشر
76,29	74	76.92	50	66.67	16	100	08	أحد الزملاء
100	97	100	65	100	24	100	08	المجموع

كما هو ملاحظ في الجدول أن إحصائياته ونتائجه توضح أن أغلبية العمّال أثناء تعرضهم لحادث أو عطب يصيب الآلة يستعينون بأحد زملائهم وهذا ما تؤكده نسبة 76.29% في هذا الرأي نجد أن فئة الإطارات قد بلغت قمتها حيث قدرت نسبتها 100 % وهذا راجع لطبيعة عملها. حيث لا يمكن لأي عامل أن يعوّض إطار إلا إذا كان في نفس المستوى الإداري فهي تحتلّ المستويات العليا في التنظيم أو يشغلون نفس الوظيفة. كما كانت النسبة حسب هذا الرأي بشكل متقارب بين فئة عمّال التنفيذ وعمال التحكم بـ 76.92% و 66.67% على التوالي.

أمّا نسبة المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم أثناء تعرضهم لحادث أو عطب يصيب الآلة يستعينون بالمشرف المباشر وقدّرت بـ 23.71 %، حيث نجد أن فئة عمّال التحكم يمثلون النسبة الكبيرة بـ 33.33 % لتتضاءل عند عمّال التنفيذ بـ 23.08 % لتتعدم عند الإطارات لأنها لا تعمل على الآلة ويمكن تفسير نتائج هذا الجدول لأنها على علاقة بنتائج الجدول رقم (16) أن العلاقة الحسنة بين العمّال، جعلتهم لا يترددون في طلب الاستعانة بعضهم ببعض.

إنّ النتيجة التي تمّ الخروج بها والمتعلقة بالعلاقات الاجتماعية الخاصة بالعمّال بعضهم البعض هي علاقات حسنة تتّصف بالطابع الإنساني الخالص. رغم وجود بعض الاختلافات والصراعات إلا أنّ ما يميز جماعة العمل داخل المؤسسة الصناعية لعتاد الأشغال العمومية بعين السمارة أنّها جماعة عمل متماسكة، متّحدة ومتضامنة تعمل بالتعاون يتميّز "بروح الجماعة" هذه الأخيرة التي عرفها هنري فايول بأنّ اتحادها قوة، فما تمّ الحصول عليه من نتائج أكّد ذلك.

الجدول رقم(18) يوضح الطريقة التي يتصل بها العامل بالإدارة.

المجموع		ع. التنفيذ		ع. التحكم		الإطارات		الفئة المهنية طريقة الاتصال بالإدارة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
22.68	22	7.69	5	54.16	13	50	4	مباشرة
67.01	65	86.15	56	37.50	9	-	-	عن طريق المشرف
3.09	3	1.54	1	8.34	2	-	-	من خلال النقابة
7.22	7	4.62	3	-	-	50	4	لا تتصل
100	97	100	65	100	24	100	8	المجموع

يظهر الجدول الطريقة التي يتمّ فيها الاتصال بين المبحوثين والإدارة وهو يبيّن أنّ طريقة الاتصال بالإدارة عن طرق المشرف عند عمّال التنفيذ قد احتلت نسبة كبيرة (86.15%)، في حين بلغت النسبة عند عمّال التحكم بـ 37.50% لتتعدم النسبة في فئة الإطارات، لتكون النسبة الإجمالية لهذه الطريقة 67.01%.

أمّا من خلال النقابة: فالملاحظ أنّ فئة الإطارات لا تحتاج إلى النقابة لتتصل بالإدارة، والنسبة الضئيلة في ذلك تعود لعمّال التحكم بنسبة 8.34%، أمّا عمّال التنفيذ فهم نادرا ما يتصلون بالإدارة عن طريق النقابة وهذا بمعدل عامل واحد من بين 97 عامل مبحوث.

والملاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة 92.78 % من مجموع العينة الكلي تمثل 90 عاملاً (3+65+22) يتصلون بالإدارة سواء عن طريق المشرف أو عن طريق النقابة أو مباشرة، أمّا 7.22% فهي نسبة قليلة من المبحوثين 7 عمال (4 إطارات، 3 عمال تنفيذ) لا يتصلون إطلاقاً.

إذن فما تمّ استنتاجه هو أنّ الاتصال بالإدارة يختلف من فئة لأخرى وذلك عن طريق المشرف بصفة عامة عند عمال التنفيذ أو مباشرة عند عمال التحكم والإطارات حسب المنصب.

أمّا نتيجة الاتصال عن طريق النقابة عند عمال التنفيذ التي قدرت بـ عامل من بين 97 مبحوث أنّ النقابة اليوم أصبحت حسب تصريحاتهم تعمل لصالح الإدارة ولصالحها فهي تقضي مصالحها من وراء مطالب العمال. لذلك فهم فضلوا الاتصال بالإدارة عن طريق المشرف فربما تأتي هذه الطريقة بنتائج إيجابية تخدم صالح العمال (ع.ع. التنفيذ).

الجدول رقم (19) يوضح الغاية من اهتمامات الإدارة بالعمال.

المجموع		ع. التنفيذ		ع. التحكم		الإطارات		الفئة المهنية الغاية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
58.77	57	81.54	53	16.67	4	-	-	رفع الإنتاجية
11.34	11	7.69	5	12.5	3	37.5	3	لإرضائهم
29.89	29	10.77	7	70.83	17	62.5	5	الاثنين معا
100	97	100	65	100	24	100	08	المجموع

تبين وتكشف نتائج الجدول أعلاه هدف الإدارة من وراء اهتمامها بالمبحوثين ليصرّح أغلبيتهم أنّ الهدف من وراء ذلك هو الرفع من الإنتاج وبنسبة قدرت 58.77% في حين صرحت فئة ثانية بنسبة 29.89 % أنّ اهتمامات الإدارة بهم هدفها إرضائهم

ورفع كمية الإنتاج، لترجع نسبة ضئيلة 11.34% إلى من صرّحوا أنّ الإدارة تهتم بهم من أجل إرضائهم.

* لكن وحسب ما هو وارد في الجدول أنّ اهتمامات الإدارة بالعمّال داخل المؤسسة ميدان البحث هدفها من وراء ذلك هو رفع الإنتاج، بالإضافة إلى ما أدلو به من تصريحات، أنّ زيارة المسؤولين لهم كان غرضها التطلع على أماكن العمل وكيفية أدائه أيضا يؤكّدون بأنّ الإدارة على دراية بقساوة الظروف الفيزيائية إلا أنها لا تعمل على تحسينها أو على الأقل تحسين البعض منها.

لذلك فكيف نقول أنّ الإدارة تهتم بنا من أجل إرضائنا ومعالجة مشاكلنا في وسط العمل. هذا ما يؤكّده عمّال التنفيذ بنسبة كبيرة جدّاً قدرت بـ 81.54%. وقدرت عند عمّال التحكّم بـ 16.67%.

*في حين تفسير نتيجة اهتمامات الإدارة بالعمّال من أجل إرضائهم ورفع الإنتاجية خاصّة منهم عمّال التحكّم بنسبة 70.83% أنّ الإدارة تحاول جاهدة الاستجابة لمطالب العمّال وتحسين ظروف العمل من أجل خلق جو عمل ملائم. وهذا ما يؤكّده المبحوثين حسب إحصائيات الجدول وحسب التصريحات التي أدلو بها أنّ الإدارة أيضا تستمع لشكاوي العمّال عن طريق النقابة وبذلك تحاول معالجة قضايا ومشاكل العمّال. كما نجد فئة الإطارات نسبة 62.5% تؤكّد بأنّ الإدارة تهتم بهم (5 إطارات) من أجل إرضائهم ورفع الإنتاج معاً.

*أمّا النتيجة الثالثة: في أنّ الإدارة تهتم بالعمّال من أجل إرضائهم حسب ما صرّحوا به أنّ الإدارة لا تنسى مجهوداتهم الجبارة وسط العمل، وهي بذلك تمنحهم قدراً من الاهتمام والعناية وتمثل أكبر نسبة في ذلك فئة الإطارات 37.5%. تليها فئة عمّال التحكّم 125% وأخيراً 7.69 عمّال التنفيذ وللعلم (5 عمّال التنفيذ تابعين للنقابة).

الجدول رقم (20) يوضح رأي المبحوثين في علاقتهم بالإدارة.

المجموع		ع.التنفيذ		ع.التحكم		الإطارات		الفئة المهنية العلاقة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
11.34	11	12.31	8	8.33	2	12.5	1	حسنة
35.05	34	13.85	9	75	18	87.5	7	متوسطة
53.61	52	73.84	48	16.67	4	-	-	سيئة
100	97	100	65	100	24	100	8	المجموع

من خلال النتائج الواردة في الجدول والمتعلقة في رأي المبحوثين وعلاقتهم بالإدارة تؤكد هذه النتائج أنّ طبيعة هذه العلاقة سيئة إذ أنّ النسبة الكبيرة من المبحوثين توافق على ذلك (53.61%)، في حين عبّر عنها آخرون بأنها علاقة متوسطة أي علاقة عمل فقط بنسبة 35.05%.

وجدت فئة بنسبة ضئيلة جدا تصف تلك العلاقة بأنها حسنة عكس سابقها قدرت بـ (11.34%) فهذه الأخيرة تصرّح أن الإدارة تستجيب لمطالب العمل .

كما أنّ تصريحات المبحوثين أثناء إجراء المقابلات معهم لا يمكن إغفالها بحيث أنها تشير إلى أحد العناصر التي جعلت هذه العلاقة سيئة وهو عنصر جد هام ألا وهو الاتصال هذا الأخير عبّر عليه المبحوثون أنّ الإدارة لا تخلق لهم فرصة الاتصال بها وهي تعتبره إصدار الأوامر والتعليمات أي بطابع رسمي، في حين يطالب المبحوثين ويفضلون لو كان على شكل أبعد من ذلك، أي أنّ كون المدير مصدر إشعاع قادر على تحقيق التوافق والترابط في علاقات العمل من خلال الاحتكاك بهم، وأن يتقبل رأيهم مع الحفاظ على البناء التنظيمي داخل المؤسسة.

كما تفسر نسبة 73.84% التي صرّح بها عمّال التنفيذ بأنّ علاقتهم بالإدارة سيئة سببها بالإضافة إلى مشكل الاتصال، عدم استجابة الإدارة إلى شكاويهم خاصة تلك المتعلقة بظروف العمل الفيزيائية هذا ما خلق لهم شعور بأنهم مجرد آلة في حين هم بشر

ويتأثرون بتلك الظروف كغيرهم من الأفراد. وهذا تبريرهم لتلك العلاقة وطبيعتها بالإضافة إلى إحصائيات الإصابات التي تعرض لها المبحوثين والمذكورة سابقا.

في حين تفسّر نتائج العلاقة المتوسطة (علاقة عمل فقط) أن المبحوثين يعملون من أجل تحقيق مطالبهم الخاصة (كالحصول على الرواتب، تحقيق الأمن الوظيفي الاستقرار...) وهي بذلك لا تهدف إلى الاحتكاك بالإدارة أو الاتصال والتفاعل مع المستويات العليا في الإدارة.

هذه الاختلافات مردّها إلى الاختلافات الكامنة في طريقة التعامل بين الإطارات والإدارة وعمّال التحكم ثم عمّال التنفيذ.

الجدول رقم (21) يوضح ما إذا كانت الإدارة تأخذ مشاكل العمال بعين الاعتبار.

المجموع		ع.التنفيذ		ع.التحكم		الإطارات		الفئة المهنية الإدارة تأخذ بعين الاعتبار
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
28.87	28	10.77	7	75	18	37.5	3	نعم
71.13	69	89.23	58	25	6	62.5	5	لا
100	97	100	65	100	24	100	8	المجموع

بناءً على ما هو وارد في الجدول يمكن القول أنّ أغلبية المبحوثين يتفقون

على أنّ الإدارة لا تأخذ مشاكلهم الشخصية بعين الاعتبار وذلك بنسبة 71.13%.

في حين يؤكّد بقية المبحوثين وبنسبة معتبرة أنّ الإدارة تأخذ مشاكلهم الشخصية

بعين الاعتبار بنسبة 28,87%.

والنتيجة التي يمكن الخروج بها فيما يخص العمّال الذين لا تأخذ الإدارة مشاكلهم

الشخصية بعين الاعتبار. هي أنّ العمّال حسب تصريحاتهم يتعدّر عليهم الوصول إلى

المستويات العليا (الإدارة) وتقديم شكاويهم وعرض مشاكلهم الشخصية خاصة منهم عمّال

التنفيذ وبنسبة كبيرة قدرّت بـ 89.23 %، كما يفسر هذه النتيجة الاتصال المعتمد عليه

أنه اتصال نازل من الأعلى إلى الأسفل أي إصدار الأوامر والتعليمات، وعلى المستويات الدنيا تطبيق ذلك دون مناقشة أو معارضة أو تقديم تبريرات للإدارة العليا.

كما بلغت هذه النسبة التي تخص هذا الرأي إلى 62.5% لفئة الإطارات لكن تفسير هذه النتيجة يختلف تماما عن النتيجة المتحصل عليها في فئة عمال التنفيذ، حيث أن فئة الإطارات تبرز ذلك في أنها تحتل المستويات العليا ومشاكلها غير التي يعاني منها عمال التنفيذ، بالإضافة إلى تصريحاتهم أثناء المقابلة بأنهم لا يقومون بتقديم شكاوي أو عرض مشاكلهم لدى الإدارة العليا وأنهم نادرا ما يتعرضون للمشاكل.

في حين بلغ عدد العمال من فئة التحكم (6 عمال) بنسبة 25% الذين صرحوا بأن الإدارة لا تأخذ مشاكلهم الشخصية بعين الاعتبار، هذه النتيجة كانت عكس ما تم الوصول إليه في أن الإدارة تأخذ مشاكلهم بعين الاعتبار بنسبة 75%، تليها فئة الإطارات بنسبة 37.5% وأخيرا فئة عمال التنفيذ بنسبة ضئيلة جداً هي 10.77% هذه الأخيرة تؤكد على أن الإدارة لا يهتمها العمال بقدر ما يهتمها الإنتاج.

الجدول رقم (22) يوضح طبيعة العلاقة التي تربط المبحوثين بالمسؤول (المشرف) المباشر.

المجموع		ع. التنفيذ		ع. التحكم		الإطارات		الفئة المهنية العلاقة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
31.96	31	30.77	20	37.5	9	25	2	حسنة
37.11	36	23.08	15	62.5	15	75	6	متوسطة (عادية)
30.93	30	46.15	30	-	-	-	-	سيئة
100	97	100	65	100	24	100	08	المجموع

يظهر الجدول إحصائيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين المبحوثين والرؤساء أو المشرفين المباشرين، فتبين أن العلاقة السائدة بين المبحوثين والمشرفين هي علاقة متوسطة أي علاقة عمل فقط بنسبة قدرت بـ 37.11%، في حين تؤكد نسبة

30.93% أنّ هذه العلاقة هي علاقة سيئة فما أدلوا به من تصريحات أن المشرفين لا يهتمون بالعمّال البسطاء بقدر ما يهتمون بالإنتاج والمراقبة، هذا ما تسبّب في سوء العلاقة بين الطرفين، لكن هذه النتيجة لم تمنع من ظهور فئة ثالثة تعكس ذلك حيث صرّحت بأنّ العلاقة بين المبحوثين والمشرفين هي علاقة حسنة وبنسبة معتبرة بلغت 31.96% فما تمّ استنتاجه من خلال إحصائيات هذا الجدول ومن خلال تصريحات العمّال أثناء إجراء المقابلات معهم قد كان على النحو التالي:

أنّ النتيجة التي أكدت على العلاقة السيئة بين المبحوثين والمشرفين المباشرين مردّه الى أنّ المشرف يهتم بإنجاز العمل وأدائه أكثر من اهتمامه بجماعة العمل التي يشرف عليها، فهو في هذه الحالة يحاول تحقيق الأهداف الرسمية دون أن يمنح للمرؤوسين اهتماما شخصيا.

أمّا النتيجة الثانية والتي تتعلّق بالعلاقة الحسنة بين المبحوثين والمشرفين تؤكّد أنّ المشرف يقوم بتركيز اهتمامه حول العمّال، ويحيط مرؤوسيه بنظرة إنسانية خالصة ويحاول بذلك أن يسلك بطريقة تجعله يحظى بالقبول الاجتماعي من أعضاء الجماعة التي يتولّى قيادتها وأنه يبذل جهدًا كبيرًا من أجل إثارة دافعية العمّال والاهتمام بشؤونهم ورعاية مصالحهم، لأنّه حسب رأيه هذا يجعلهم قادرين على تحقيق الأداء المطلوب.

أمّا فئة الإطار: وبنسبة 75% يعتبرونها علاقة عمل فقط وأنّ المسؤول على هذه الفئة هي الإدارة وأنّ ما يجمعها بالإدارة هي قضايا العمل فقط.

الجدول رقم (23) يوضح قبول المشرف (المسؤول المباشر) باقتراحات العامل حو العمل.

المجموع		ع.التنفيذ		ع.التحكم		الإطارات		الفئة المهنية قبول الاقتراحات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
54.64	53	35.38	23	91.67	22	100	8	نعم
45.36	44	64.62	42	8.33	2	-	-	لا
100	97	100	65	100	24	100	8	المجموع

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أنّ (53 عامل) بنسبة 54.64% بأنّ المشرف أو المسؤول المباشر يرحّب باقتراحات العمّال أثناء العمل.

أمّا (44 عامل) بنسبة 45.36% ينفون ذلك.

* فبالنسبة للإجابات الأولى المتعلقة بترحيب المشرف باقتراحات العمّال فإنّ الإطارات وبنسبة 100% توافق هذا الرأي، فمن خلال المقابلات التي أجريت معهم ومحاولة الحصول على إجابة واضحة في هذا الشأن، تمّ الخروج بنتائج أيضا توافق ما توصلت إليه نتائج الاستمارة فالإطارات كلّ اقتراحاتهم حول العمل تأخذ بعين الاعتبار والإدارة هي المسؤول المباشر لهم، بالإضافة إلى درجة "الإطارات في السلم الهرمي واحتلالها المستويات العليا يساعد هذا الإدارة في كشف نقاط قوّة وضعف كلّ ما يحيط بالعمل.

* كما نجد نسبة 91.67% لعمّال التحكم يصرّحون بأنّ المسؤول المباشر يرحّب باقتراحاتهم.

لذلك يمكن التعبير عن ذلك بنتيجة سوسيولوجية وهي: أنّ ترحيب المسؤول المباشر لاقتراحات العمّال حول العمل يمكنه أن يؤدي إلى أداء جيد، وأكثر كفاءة. فمنحهم

قدرا من الحرية في أداء العمل والسّماح بإبداء رأيهم. عوامل تساعدهم على تحقيق الأداء المطلوب، لتقدّر أيضا نسبة ذلك بـ 35.38% عند عمّال التنفيذ.

* أمّا نتائج الذين صرّحوا بأنّ المشرف لا يرحّب باقتراحات العمّال حول العمل يرجع هذا إلى أنّ المشرف أو المسؤول المباشر خاصّة عند عمّال التنفيذ و عمّال التحكم يكون سلوكه وعلاقته مع العمّال محكومة بسياسة الإدارة وتوجيهاتها، لذلك فهو يتوخّى الحذر في كلّ ما يقترحه العمّال أثناء العمل.

وتعود النسبة الكبيرة في هذا الرأي لعمّال التنفيذ بنسبة 64.62% أمّا عمّال التحكم فنسبة ذلك هي 8.33% ومقارنة بالنسبة السابقة فهي ضئيلة جدّا.

الجدول رقم (24) يوضح نظرة العامل للمشرف المباشر.

المجموع		ع التنفيذ		ع التحكم		الإطارات		الفئة المهنية نظرة العامل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
13.40	13	7.70	5	25	6	25	2	يساعد العمال
62.89	61	69.23	45	58.33	14	25	2	يراقبهم
23.71	23	23.07	15	16.67	4	50	4	معا
100	97	100	65	100	24	100	8	المجموع

توضّح إحصائيات الجدول أعلاه رأي ونظرة المبحوثين للمشرف المباشر، فوجد أنّ أغليبيتهم وبنسبة 62.89% ينظرون إليه نظرة الشّخص المراقب، في حين نجد نسبة 23.71% من المبحوثين ينظرون إلى المشرف أنّه يساعدهم ويراقبهم، أمّا الفئة الثالثة التي ترى بأنّ المشرف يساعد العمّال فقد قدرّت بـ 13.40%.

وترجع هذه النتائج بالإضافة إلى تصريحات العمّال أنّ الاختلاف في نظرتهم للمشرف يرجع إلى ما يلي:

أنّ المشرف أحياناً لا يتمتع بدرجة عالية من التحرر في أنماط سلوكه وما يتّخذه من قرارات في موقف العمل، ذلك لأنّه يشغل مكانة في التسلسل الإداري التنظيمي ممّا يجعل أنماط سلوكه وعلاقته بالعمّال تتأثر بالضغوط التي تفرض عليه من المستويات التنظيمية العليا، وبذلك فهو مجبر على المراقبة الدائمة للعمّال، كما أنّه يحاسب على أخطائهم أثناء العمل، ونجد هذا بنسبة عالية عند عمّال التنفيذ بـ69.23%، في حين بلغت عند عمّال التحكّم 58.33% لتصل عند الإطارات 25%.

أمّا نظرة المبحوثين للمشرف على أنّه يساعدهم، راجع ذلك لمنحهم درجة من الحرية أثناء القيام بأعمالهم وهذا الأخير ساعد على وجود علاقات غير رسمية بين الطرفين وبعيدة عن تلك التي تتّصف بالطابع الروتيني من إبلاغهم عن القوانين والتعليمات الصادرة من الإدارة، ومراقبتهم.

أمّا الفئة الثالثة فهي صرّحت وأكّدت أنّ المشرف يساعد العمّال ويراقبهم. فالأولى يقوم بتقديم توجيهات وتشجيعات للرفع من معنويات العمّال، أمّا الثانية فهو يذكرهم بالعقوبات الناتجة عن الأخطاء أو التهاون أثناء العمل لذلك فنظرتهم إليه مساعداً ومراقباً.

الجدول رقم (25) يوضح لمن يلجأ العامل أثناء مواجهته لمشاكل وسط العمل.

المجموع		ع التنفيذ		ع التحكم		الإطارات		الفئة المهنية الشخص المعتمد عليه
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20.62	20	23.08	15	20.83	05	-	-	المشرف المباشر
61.85	60	66.15	43	54.17	13	50	4	أحد الزملاء
17.53	17	10.77	7	25	6	50	4	التكفل بالأمر
100	97	100	65	100	24	100	08	المجموع

إنّ الإحصائيات المبيّنة في الجدول أعلاه توضح أنّ العامل في حالة ما إذا واجهته مشاكل أثناء العمل فإنّه يستعين بزملائه وهذا بنسبة كبيرة قدرت بـ 61.85% من إجمالي العينة. في حين تعود نسبة 20.62% يستعينون بالمشرف المباشر في حالة ما إذا واجهتهم مشاكل أثناء العمل وترجع النسبة الكبيرة إلى عمّال التنفيذ بـ 23.08%، وعند عمّال التحكم 20.83% لتتعدم عند فئة الإطارات لأنّ هذه الأخيرة كما ذكرناه سابقاً أنّها تحتلّ المستويات العليا في التنظيم.

أمّا الذين يعتمدون على أنفسهم ويتكفلون بالأمر في حالة ما إذا واجهتهم مشاكل قدّرت نسبتهم بـ 17.53%.

وما يمكن استنتاجه من هذا الجدول أنّ الجدول السابق رقم (17) والذي أفرزت نتائجه بأنّ الأغلبية من العمّال بنسبة (76.29%) أثناء تعرّضهم لحادث عمل أو عطب يصيب الآلة أنّهم يستعينون بزملائهم هذا الأخير يعكس نتائج الجدول أعلاه، أي أنّه في حالة ما إذا سيواجه العمّال مشاكل أثناء العمل فإنّهم يعتمدون على بعضهم البعض وهذا ما تؤكّده نسبة 61.85%، ونجد روح المبادرة في حلّ المشاكل بنسبة عالية عند عمّال التنفيذ بـ (66.15%) وتندرج حيث قدرت بـ 54.17% لدى فئة عمّال التحكم لتصل إلى 50% عند فئة الإطارات.

ما يمكن قوله في هذا العنصر أنّ الجماعة المتماسكة جعلت من أفرادها متعاونين ومتحدّين في عملهم هذا الأخير جعلهم يتّصفون بروح الأخوة في حلّ مشاكلهم، والاعتماد على بعضهم البعض في مواجهة مشاكل العمل، وهذا لا يمنع القول بأنّ المبحوثين وبالإضافة إلى التنظيم الرسمي الذي يخضعون له، هناك تنظيم غير رسمي لم يتكوّن بالتخطيط له، وإثما كان تلقائياً نتيجة المعاملات والعلاقات التي تربط العمّال بعضهم ببعض.

كما لا يمكن إغفال النتيجة التي تمّ التوصل إليها وهي أنّ فئة الإطارات كانت بشكّلين متساويين، حيث أنّ 50% منهم سوف يستعينون بأحد زملائهم في حالة ما إذا واجهتهم مشاكل أثناء العمل، لتبقى النسبة الأخرى 50% منهم يتكفلون بالأمر.

وفي هذا الصدد (التكفل بالأمر) والاعتماد على النفس نجدها تتضاءل عند فئة التحكّم 25% لتصل إلى 10.77% لفئة عمّال التنفيذ.

الجدول رقم (26) يوضح نوع المكافأة التي تقدمها الإدارة للعمال.

المجموع		ع التنفيذ		ع التحكّم		الإطارات		الفئة المهنية نوع المكافأة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
68.04	66	78.46	51	62.5	15	–	–	معنوية
21.65	21	15.39	10	25	6	62.5	5	مادية
10.31	10	6.15	4	12.5	3	37.5	3	هما معا
100	97	100	65		24	100	08	المجموع

يتوضّح من خلال إحصائيات الجدول أعلاه أنّ المكافأة التي تقدّمها الإدارة للعمال تتنوّع حيث نلاحظ أنّ أغلبية المبحوثين بنسبة 68.04% يتحصّلون على مكافآت معنوية في حين نجد نسبة 21.65% منهم يصرّحون بأنّ الإدارة تقدم لهم مكافآت مادية.

أما الفئة الثالثة بنسبة 10.31% تقدم لهم مكافآت مادية ومعنوية معا.

والملاحظ أن هذا التنوع في المكافآت يختلف بين مستويات المبحوثين. فالمكافأة المعنوية تتمركز بأعلى نسبة لها عند عمال التنفيذ حيث قدرت بـ 78.46%.

أما المكافأة المادية فتتمركز هي الأخرى بأعلى نسبة عند فئة الإطارات قدرت بـ 62.5%، المكافأة المادية والمعنوية فتخصّ بشكل معتبر فئة الإطارات بنسبة 37.5%.

*واستكمالاً لهذه الإحصائيات فإنّ التصريحات التي أدلى بها المبحوثون واختلاف الآراء حول هذه المكافأة، فإنّ ما يتعلق بالمكافآت المعنوية نجد:

تصريح فئة عمال التنفيذ وبنفس النسبة تقول هذا النوع من المكافآت تقدّمه الإدارة من أجل إثارة دوافع العمال وجعلهم يعملون أكثر وليس تكريماً لمجهوداتهم، وهم يطالبون بالمكافآت المادية التي نادراً ما تمس فئتهم نتيجة تطوّر العصر وتعدد مطالب الحياة.

كما صرّحت هذه الفئة أنّ الإدارة لها تمييز عنصري في ترقية العمال خاصة منهم التابعين للنقابة، لذلك فهي لا تكفي بالمكافآت المعنوية فقط. بل تسعى للترقية وتطالب بتحسين أوضاع العمل، كما وجدت نسبة معتبرة في هذا الرأي عند عمال التحكم بـ 62.50%.

*أيضاً ورد تصريح خاص بفئة الإطارات أثناء إجراء مقابلات معهم: أنّ المكافآت المادية والترقية التي يستفيد منها الآخرون مرجعها أنّ طبيعة أعمالهم تتطلب الدقة والمهارة والكفاءة العلمية لذلك فإنّ الإدارة تأخذ كلّ هذا بعين الاعتبار من أجل النهوض بالصناعة وتحقيق الأهداف العامّة والخاصّة.

الفصل

السادس

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء
فرضياتها

6 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها:

إن المراد من هذه الدراسة هو معرفة ظروف العمل في المؤسسة الصناعية بعين السمارة والتي توفرها المؤسسة لأفرادها والكشف عن تأثيرها على الأداء، كما أشرنا إليه سابقا وتم ذلك بعد صياغة الفرضية العامة التي تشير إلى أن ظروف العمل التي توفرها مؤسسة سوناكوم بعين السمارة - ميدان الدراسة- تؤثر على أداء العمال.

ولإبراز هذا التأثير قمت أولا بصياغة فرضيتين فرعيتين مفادها أن لظروف العمل الفيزيكية داخل المركب تأثير على أداء العمال، وأن العلاقات الاجتماعية السائدة بن أفراد المركب تؤثر على أداء الأفراد (العمال) في المؤسسة الصناعية لعتاد الأشغال العمومية بعين السمارة قسنطينة.

ولاختبار الفرضية قمت بتحديد مؤشراتنا التي من خلالها وضعت فرضيتين فرعيتين حيث جزئت: ظروف العمل الفيزيكية. وظروف العمل الاجتماعية، ومن خلال العناصر المكونة لكل منهما قمت بإعداد الاستمارة حسب العناصر التالية:

بالنسبة لظروف العمل الفيزيكية، فكانت عناصرها تتمثل في مكان العمل وظروف تمثلت في الحرارة، الضوضاء، الإضاءة، الرطوبة، الرائحة المنتشرة، الغبار، بالإضافة إلى وسائل النقل حيث اشتملت الأسئلة المرقمة من 6-10 حسب ما هو موضح في الاستمارة بالملحق

أما بالنسبة لظروف العمل الاجتماعية، فقد كانت عناصرها تتمثل في العلاقة بجماعة العمل، والعلاقة بالمشرف والعلاقة بالإدارة، حيث اشتملت الأسئلة من 11 إلى غاية 26.

1-6 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

بخصوص الظروف الفيزيائية:

تبين من خلال عرض نتائج الجداول بأن الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها عمال المؤسسة الصناعية -بعين سمارة- ميدان الدراسة بأنها ظروف سيئة وهذا تؤكده نسبة 59.80% من المبحوثين الذين صرحوا وأكدوا بأنها سيئة ولا تساعدهم على أداء أعمالهم وبالرغم من هذا فإن البعض يجدونها ظروف متوسطة بنسبة 35.05% كما تجدها فئة ثالثة بأنها حسنة وقدر ذلك بـ 5.15%

أيضا تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه كلما اتجهنا من الأعلى إلى الأسفل (من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا) داخل المؤسسة كلما لمسنا اختلاف وتغيير في تلك الظروف.

حيث أن تلك الظروف التي يعمل في ظلها عمال المؤسسة الصناعية لا تساعدهم أثناء القيام بأعمالهم إذ أن نسبة معتبرة من المبحوثين يجدون بأن أكثر العناصر تأثيرا على أدائهم هي الحرارة، الضوضاء، الإضاءة، الرطوبة ثم العناصر الأخرى من رائحة منتشرة، الغبار، أيضا بعد المسافة بين مكان العمل ومديرية المركب، لتقدر نسبة المبحوثين الذين صرحوا وأكدوا هذا بـ 50.52%.

أما النسبة المتبقية 49.48% من المبحوثين أكدت بأن الظروف الفيزيائية بالرغم من أنها متوسطة إلا أنها تساعدهم على أداء أعمالهم.

أما عن زيارة المدير أو المسؤول للوقوف على ظروف العمل الفيزيائية فكانت نتيجة ذلك أن 52.58% من المبحوثين ينفون تلك الزيارة، في حين أكدت 47.42% من المبحوثين تلك الزيارة، وأنه بالرغم من زيارة المسؤول للوقوف على ظروف العمل الفيزيائية إلا أنها لا تأتي بأي تغيير أو تحسين لها، وهذا لا يخدم صالح العمال أثناء

العمل، كما أن الهدف من تلك الزيارات يدور حول مراقبة الإنتاج وسيورته وهذا ما تؤكد نسبة 30.93%.

أيضا توفير المؤسسة لعمالها وسائل النقل من مقر سكنهم إلى مكان العمل (المؤسسة ميدان البحث) هدفها من تلك تجنب غياب أو تأخر العمال، والالتحاق بالمؤسسة في الوقت المناسب، وقد قدرت نسبة المبحوثين في هذا الشأن 61.85% وبذلك تؤكد أن اهتمامات الإدارة بهذا العنصر غرضه تحقيق الإنتاج المطلوب لا الاهتمام بالعمال.

مما سبق نستنتج أن ظروف العمل الفيزيائية في المؤسسة محل الدراسة تؤثر على أداء العمال خاصة عند عمال التنفيذ، ثم عمال التحكم (البعض منهم)، في حين لا تمثل هذه الظروف عائقا أمام فئة الإطارات، وهذا راجع لطبيعة العمل، حيث يلعب المستوى التعليمي دورا هاما في تحديد مناصب العمل والمهام المسندة لكل فئة، وبهذا تختلف الظروف الطبيعية (الفيزيائية) بكل فئة من الفئات المهنية المتواجدة بالمؤسسة - ميدان الدراسة.

كما تؤثر الظروف الفيزيائية على أداء العمال داخل المؤسسة الصناعية -ميدان الدراسة- خاصة منها: الحرارة، الضجيج، الإضاءة، الرطوبة) وهذا لصعوبة تكيف ومقاومة العمال لها، باعتبار أن استقرارهم وقضاء معظم أوقاتهم داخل المؤسسة يؤثر هذا على حالتهم الصحية والنفسية، وهذا ما أكدته الحالات المرضية التي تم تسجيلها على مستوى المؤسسة 85 حالة تعرضوا لإصابات مزدوجة، أيضا وفاة شخص، وآخر تعرض لفقدان السمع نتيجة الضجيج، كل هذا أدى إلى تدهور وانهايار صحة العاملين تدريجيا.

فما أثبتته الدراسة الميدانية أنه لا يمكن التقليل من شأن الظروف الفيزيائية داخل المؤسسة الصناعية، وأثرها على عمال الصناعة ومن جميع النواحي، حيث أجمع المبحوثين بضرورة النهوض بالإضاءة، ودرجة الحرارة، التهوية... إلخ، حتى يعمل

العامل في جو مريح وملائم دونما تأثير سلبي على صحتهم وأدائهم، ومطالبة المسؤولين بالاهتمام بهذا البعد.

وبما أن الدراسة الميدانية توصلت إلى تلك النتائج فهذا يعني صحة الفرضية الفرعية الأولى بأن: ظروف العمل الفيزيائية تؤثر على أداء العمال، داخل المؤسسة الصناعية لعتاد الأشغال العمومية بعين السمارة قسنطينة.

6-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

بخصوص العلاقات الاجتماعية:

تبين من خلال نتائج الجداول السابقة (11-26) بأن العلاقات ما بين العمال والإدارة والعمال والمشرفين والعمال فيما بينهم اختلفت نسبة ذلك.

تبين أن جماعة العمل داخل المؤسسة ميدان الدراسة بأنها جماعة متماسكة وهذا ما تؤكد نسبة 61.86% هذا الأخير يعكس الصورة الحسنة لعلاقات العمال بزملائهم وأيضاً درجة تعاونهم.

ونظراً للظروف التي تجمع العمال فيما بينهم يؤكد المبحوثين أن أصدقاءهم من جماعة العمل تبعاً لظروف العمل المتشابهة التي يعملون في ظلها حيث قدرت نسبة ذلك 37.11% كما للأقدمية دور في بناء تلك العلاقة إذ أن نسبة 29.90% من المبحوثين تؤكد أن الأقدمية جعلت منهم عمال متحدين ومتماسكين، كما لا يجب إغفال نسبة المبحوثين والتي قدرت بـ 13.40% التي أشارت إلى أن الهموم المشتركة بين العمال كان عاملاً رئيساً في تماسك أعضائها واتحادها.

لتؤكد هذه النتائج درجة التعويض بين الزملاء التي بلغت 70.10%، بالإضافة إلى المبادرات والمساعدات التي يقدمها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض فقد قدرت نسبة ذلك

86.60% تتعلق هذه الأخيرة بالمبادرات التي تلقاها العامل من طرف زملائه ومساعدتهم في حل مشاكل العمل، ليقوي هذا العنصر نسبة المبحوثين الذين أكدوا أن العامل تلقى مساعدات من طرف فريق عمله سواء إذا تعلق الأمر بالعمل أو خارج نطاق العمل بنسبة 64.95%.

كما أوضح المبحوثون أنه في حالة ما إذا تعرض العامل لحادث عمل أو عطب يصيب الآلة فإنه لا يتردد في طلب المساعدة من زملائه ويؤكدون ذلك بنسبة 76.29%.
فما نستنتج من خلال هذه النتائج أن هذا النمط من العلاقات التي ركزت عليه الدراسة يفرز نتائج إيجابية تعكس صورة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل، وبذلك تعطي تأثيرا إيجابيا على أداء أعمالهم فاتحاهم وتماسك جماعتهم فإنهم يحققون ذلك في المؤسسة الصناعية لعتاد الأشغال العمومية - بعين السمارة-.

أما النمط الآخر الذي ركزت عليه الدراسة الميدانية بالمؤسسة الصناعية - من العلاقات الاجتماعية هو علاقة العمال بالإدارة والمشرفين-.

توضحت هذه العلاقة من خلال الاتصالات بين العمال والإدارة، حيث تبين أن أغلبية المبحوثين يتصلون بالإدارة عن طريق المشرف بنسبة 67.01% وهم بهذه الطريقة يبلغون شكاويهم ومشاكلهم.

لكن حسب ما أدلوا به من تصريحات أن الإدارة لا تستجيب لتلك المطالب، فتغيير اتجاه اتصالاتهم والطريقة السابقة حيث كانوا يتصلون بالإدارة عن طريق النقابة هذه الأخيرة حسب أقوالهم أنها تقضي مصالحها الشخصية عن طريق العمال فهي تتكفل بقضايا العمال من أجل تحقيق مصالحها، كما أنها تخدم مصالح الإدارة وبالتالي الاعتماد عليها لا يجدي نفعاً وهذا ما تؤكدته نسبة 3.09% التي تتصل بالإدارة عن طريق النقابة.

علاقة العمال بالإدارة:

أثبتت الدراسة الميدانية الراهنة أن علاقة العمال بالإدارة داخل المؤسسة الصناعية أنها علاقة سيئة، إذ أن نسبة كبيرة من المبحوثين أكدت ذلك (53.61%) غرضها الرفع من الإنتاج، متجاهلة المشاكل التي تواجههم هذه الأخيرة أثبتتها نسبة 71.13%، كما أنها لم تقف على الظروف الفيزيائية ولم تعمل على تحسينها وتطويرها، كل هذا ساعد على ترك الأثر السلبي في نفوس العمال اتجاه الإدارة، واتجاه الإنتاج هذا الأخير يعمد العمال في التجمع والاتفاق على العمل بأسلوب سلبي ردا على الإدارة، يتمثل في الإضراب والتغيب نظرا لأن اهتماماتها بالعمال وبمشاكلها شبه منعدم.

بالإضافة إلى أن الإدارة تقوم بتقديم المكافآت لعمال بشكل عنصري حيث أن المكافآت المعنوية تقدمها لفئة عمال التنفيذ ونسبة 78.46% من المبحوثين (هم عمال تنفيذ يؤكدون هذا) في حين تعود المكافآت المادية للمستويات الأخرى حيث ثبت من الدراسة أن 62.5% من المبحوثين يتحصلون على هذه المكافآت وهم الإطارات، ونسبة معتبرة لعمال التحكم 25%.

كذلك مسألة الترقية ترجع لفئة الإطارات نسبة 37.5%.

فما أكدته نتائج هذه الدراسة أن سوء علاقة العمال بالإدارة سببه الاتصال، طريقة معاملة الإدارة للعمال، ونوع المكافآت التي تقدمها لهم، كل هذا له تأثير على ما ينتجه العمال وأيضا على ردود أفعالهم وإضراب و تغيب ... داخل المؤسسة ميدان البحث.

علاقة العمال بالمشرفين:

أفرزت الدراسة الميدانية عن نتائج بشأن هذه العلاقة بأنها علاقة عادية بنسبة (37.11%) حيث وصفها المبحوثون بأنها علاقة عمل فقط، بالرغم من ذلك نجد تقارب نسب آراء المبحوثين في هذه العلاقة على شكل ثلاث فئات.

الفئة الأولى: من المبحوثين تصف هذه العلاقة بأنها علاقة سيئة بنسبة 30.93% لأن المشرف يهتم بأعماله وإنجازاته ويقوم بمراقبة العمال بشكل مستمر، وإلحاق العقوبة بمن يستحق المعاقبة، فمراقبة المشرف للعمال وبنسبة كبيرة صرح بها المبحوثون 62.89% جعلت منهم مقيدون أثناء أعمالهم، وهذا يخلق توترات داخلية لدى العمال كما تؤكد هذه الفئة بأن المشرف لا يرحب باقتراحاتهم حول العمل (45.36%) خاصة عمال التنفيذ (64.62%)، وهذا ما خلق لهم الشعور بأن المشرف يحاول تحقيق الأهداف الرسمية (الإنتاج) مهملاً بذلك الجماعة التي يشرف عليها والمشاكل التي يواجهها.

الفئة الثانية: من المبحوثين تصف هذه العلاقة بأنها حسنة بنسبة 31.96% وما يفسر حسن العلاقة أن المشرف في هذه الحالة يهتم بالجانب الإنساني لجماعة العمل التي يشرف عليها ويمنحهم الفرصة لإبداء اقتراحاتهم حول العمل كما أنه يتقبل أفكارهم إذ أن نسبة 54.64% من المبحوثين تؤكد ذلك، أيضاً هو شخص يساعد العمال أحياناً، ويساعدهم ويراقبهم أحياناً أخرى هدفه من وراء ذلك تحقيق التوازن بين ما هو إنتاجي وما هو إنساني. بعبارة أخرى أن المشرف في هذه الحالة يراقب لضمان إنتاج "المنتج المطلوب كما ونوعاً"، أما الثاني فهو لكسب ثقة العاملين والتعامل معهم بالجانب الإنساني ليسعى في الأخير لتحقيق هدف مزدوج وهذا ما تؤكد نسبة 37.11% (13.40%+23.71%) من الجدول (24).

الفئة الثالثة: من المبحوثين تصف تلك العلاقة بأنها عادية علاقة عمل فقط أي أنها تقوم بأعمالها وتصغي لما يقوله المشرف بشأن العمل، فهي تقوم بواجباتها والالتزام بأداء الأعمال على أكمل وجه مقابل الحصول على حقوقها ومن بينها الأجر المناسب.

قدرت نسبة هذه الفئة كما ذكرناه سابقاً 37.11%، وهي الميزة التي طبعت عينة البحث والنتيجة هي: لعلاقة العمال بالمشرفين تأثير على أداء أعمالهم حسب ما أكدته

نتائج هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة الصناعية لعتاد الأشغال العمومية - بعين السمارة - قسنطينة.

وبهذا تحقق الفرضية الفرعية الثانية: بأن العلاقات الاجتماعية تؤثر على أداء العمال بالمؤسسة الصناعية ميدان الدراسة.

3-6 النتائج العامة:

إن ظروف العمل احتلت مكانة كبيرة خاصة في الدول المصنعة التي تتوفر على إمكانيات تطويرها وتحسينها وصيانتها على عكس واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية بعين السمارة - قسنطينة-

حيث بينت الدراسة بأن ظروف العمل السائدة متوسطة (عادية) لكن ما يتعلق بتلك الفيزيائية فهي سيئة، يحاول العامل خلالها التكيف (التأقلم معها) وليس العكس حيث حدثت هذه الظروف من قدرة العامل ففي الوقت الذي يعتبر فيه الأداء أنه " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى المطلوب في الأداء". أي أن العامل يحتاج إلى الرغبة للعمل، والمقدرة في العمل تحت ظل مجموعة ظروف عمل فيزيائية تؤثر هذه الأخيرة بدرجة ملموسة على قدرة الفرد الذهنية، والجسمية، والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة البرودة، الضوضاء، والتهوية... إلخ، والتي تعتبر عوامل مساعدة في القيام بالعمل وأدائه على أكمل وجه، ترى الإدارة (إدارة المركب) أنها لا تقيم وزنا لهذه الظروف، ولا لأي اعتبار كما أنها لا زالت منطوية على النظرة الكلاسيكية في إصدار الأوامر والتعليمات وتطبيق العقوبات دون الاهتمام بالعامل ومشاكله، وهي بذلك تنظر إليه نظرة الفلسفة التaylorية على أنه مجرد آلة تستنزف قواه، لتحقيق أهدافها متجاهلة بذلك حاجاته وأهدافه.

إن النظرية التaylorية من الجانب الآخر تؤكد فيه على تنظيم مكان العمل

حسب المعايير العلمية، وكذلك نظرية الحاجات التي تعتبر ظروف العمل من الأساسيات

التي يجب توفيرها حسب قواعد علمية لإشباع حاجات الأفراد، هذه الشروط والمعايير غير متوفرة بالقدر الكافي في مؤسسة العتاد للأشغال العمومية بعين السمارة - قسنطينة - خاصة بالنسبة للعمال البسطاء.

نستخلص أن المؤسسة حقل الدراسة لا توفر نفس الظروف لكل عمالها ومرد ذلك إلى طبيعة المنصب، فظروف العمل المحيطة في مناصب العمل التنفيذية تتميز بقلّة التهوية والحرارة، الضجيج، البرودة... إلخ هذه الظروف تؤثر مباشرة على أعضاء العامل وعلى نفسيته، حيث أن العمال يتأثرون بتلك الظروف داخل المصنع فمن ناحية الإضاءة نجد أن ضعفها تسبب بأمراض تؤدي إلى ضعف البصر، كما أن شدتها أدى بالبعض إلى ضعف بصرهم وإصابتهم بالدوران والصداع، وأيضا الاضطراب العصبي وسرعة التعب و الغثيان أيضا.

أما التهوية السيئة أدت إلى أمراض منها السرعة في التنفس مما أدى ذلك إلى سرعة التعب والإرهاق، بالإضافة إلى الاضطرابات العصبية، كما تعرض البعض للاختناق بسبب المواد التي تملأ فضاء المصنع.

كما نتج عن الحرارة الشديدة، إجهاد العمال (منهم)، فهناك من تعرض لانهايار في الدورة الدموية، وآخرون للالتهابات (الجلد والعيون)، ومرض الكتاراك (الماء الأبيض بالعين) بمعنى السحابة وهي عتامة بعدسة العين أدى إلى صاحبها بفقدان البصر، وهناك من تعرض بسبب ذلك لنقص في النظر.

في حين أن البرودة الشديدة ألحقت ببعض العمال أضرارا تمثلت في تهديم أنسجة الجسم والاعوية الدموية، وأيضا الأعصاب، كما أن العامل أمام الآلة عدة ساعات بدون حركة في أيام الشتاء القارس أدى هذا إلى إصابته بمرض البرد، والروماتيزم.

كما كان للضوضاء أثر سلبي على بعض العمال، بحيث أثر ذلك على الأذنين وتسبب في أمراض عصبية وسيكولوجية.

كل هذه الظروف تؤثر مباشرة على أعضاء العمال وعلى نفسياتهم مع مرور السنوات، فمن خلال العمل الروتيني يؤدي هذا إلى ضعف درجة التركيز عند العمال فيفضلون الاسترخاء بسبب المعاناة والتعب في هذه الحالة لا وجود للاستعداد الفيزيولوجي لأداء الأعمال الصعبة، ولا تكافؤ بين المتطلبات الفيزيولوجية لشاغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة، هذه الظروف تؤثر على نفسية العامل فيقع بسببها في الأخطاء المهنية ويكون عرضة لحوادث العمل خاصة بالنسبة للعمال المباشرين مع الآلة.

مما سبق فإن ظروف العمل الفيزيائية تؤثر على أداء العمال داخل المؤسسة ميدان البحث.

في حين أن الظروف الاجتماعية السائدة في المركب في مجملها هي علاقات اجتماعية خاصة عند العمال البسطاء (التنفيذيين). وهي تساعدهم على أداء أعمالهم بالرغم من سوء علاقتهم بالإدارة، إلا أن هذا لا يشكل عائقاً أمام تعاونهم، لذلك لا بد من مساعدة العمال على تكوين هذا الجانب غير الرسمي من العلاقات وعلى أسس علمية بناءً وليست هدامة وما تثبته الدراسة أن هؤلاء العمال من فئة التنفيذ يضي عليها طابع روح الجماعة وبذلك يعتبر عامل أساسي في العمل الصناعي لما له من أهمية كبرى إذ أن تعاونهم واتحادهم نحو هدف واحد سيصل حتماً بالمؤسسة إلى ما تتمنى تحقيقه.

كما يعتبر هذا عاملاً هاماً في رفع الروح المعنوية للعاملين، وهم يعملون في إطار جماعي بعيد عن الأنانية وهم يولون اهتماماً كبيراً بالنتيجة الكلية، وهذا ما ساعد العامل على أن يتقن عمله للارتقاء مثل زملائه، هذا النوع من العلاقات حقا ساعد العمال على أداء أعمالهم داخل المؤسسة الصناعية.

في حين لم تعط الإدارة اهتماماً لهذا النوع من العلاقات الإنسانية، باعتبارها تسهر على تحقيق الإنتاج والعمل على كل ما يؤدي إلى تحسينه كمّاً ونوعاً، غافلة بذلك أن هذا النوع من العلاقات له تأثير على الإنتاج وهذا ما تفنّده المؤسسة ميدان الدراسة.

كما أن وقوعها في مشاكل وصراعات مع العمال، وإضراب العمال عن العمل سببه إهمال وعدم الاهتمام بالعنصر البشري من قبل الإدارة، فهي لا تعمل بما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية.

بذلك نستنتج أن ظروف العمل الاجتماعية السائدة في المركب تؤثر على أداء العمال.

4-6 الاقتراحات:

اقتراحات بخصوص ظروف العمل الفيزيائية:

يرى المبحوثون بأن ظروف العمل الفيزيائية في العصر الحديث، أصبحت عوامل مساعدة في القيام بأعمالهم وأدائهم على أكمل وجه لذلك من واجب القائمين على الإدارة الاهتمام بها عن طريق تحسينها وجعلها مناسبة لأداء العمل وذلك من خلال:

نزول الإداريين إلى الورشات للوقوف على تلك الظروف وتحسينها لأن سلامة العامل وأمنه يتوقفان على حسن تلك الظروف هذه العلاقة مثلها مثل علاقة العامل بالآلات وأدوات العمل، فموقفه منها ومقدار إنتاجه يتوقف أيضاً على حسن سيرها ومدى صلاحيتها وجاهزيتها للعمل، وبهذا يحافظ العامل على سلامته بعدم تعرضه للحوادث المهنية.

أما بالنسبة لما يتعلق بالعامل فيقترحون:

برمجة ندوات تكوينية وتدريبية لتحسن قدرات مهارات العامل.

ضرورة وضع العالم في المكان المناسب له، من حيث إمكانياته الجسمية والعقلية والشخصية وذلك عن طريق الاهتمام بعملية الانتقاء والتوجيه قبل منح العامل وظيفته وإدماجه المهني.

بالنسبة لعلاقة العامل برؤسائه:

فيتبقى على المؤسسة الصناعية العمل على أن تسود العلاقات الإنسانية الحسنة بين جميع العمال في مختلف مناصبهم من أجل إشاعة روح الثقة المتبادلة بين العمال والرؤساء من بينها:

- العدل في التعامل وحسن المعاملة بالانسجام مع العمال ينتج عن هذا إخلاصهم للعمل والرؤساء.

- المرونة في تطبيق قوانين المؤسسة.

- إخلاصهم في توجيه العمال وإرشادهم وبهذا يعتبرونهم مثلاً حسناً يقتدون به.

- إتاحة الفرصة لهم في النمو والتقدم (الترقية) في عملهم.

- العمل على دراسة كل عامل للتعرف على خصائصه المتميزة ومعاملته على أساسها، ووضع كل عامل في مكانه المناسب مع إشعاره بالمسؤولية.

بالنسبة لعلاقة العامل بزملائه فإن طبيعة العمل الصناعي جعلتهم على علاقة

إنسانية خالصة فيما بينهم لذلك فهم يقترحون الحفاظ على هذه العلاقة الطيبة فيما بينهم وتعاونهم واتحادهم.

خاتمة

انطلقت هذه الدراسة بهدف التعرف على واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية لعتاد الأشغال العمومية - بعين السمارة- قسنطينة، وتأثيرها على العملية الإنتاجية (الأداء) لتصل في النهاية إلى نتيجة عامة حول هذه الظروف التي لا تلقى الاهتمام الكافي من قبل القائمين على المؤسسة مما جعلها متأخرة جداً على مستوى التطور الحاصل في دراسة ظروف العمل على الصعيد العالمي، مما نتج عنه صعوبة تكيف العامل مع عمله فيزيولوجيا وذهنيا وكذلك نفسيا، حيث يتوجه الجميع إلى جعل العامل يتكيف مع ظروف العمل وليس العكس.

وفي ظل هذه الظروف نجد أن العملية الإنتاجية (الأداء) تتأثر بها وتجعلها غير فعالة فلا تحقق أهدافها، لهذا يجب على المؤسسة أن تتولى متابعة ومراقبة ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية من خلال الدراسة المستمرة لمراكز العمل، بالإضافة إلى توجيه العمال وتكوينهم من خلال ندوات واجتماعات يديرها الخبراء والمختصون في المجال الصناعي والاجتماعي.

قائمة المراجع

- 1- إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار الغريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، 1996.
- 2- إبراهيم المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الأفاق للإبداع ونشر والإعلام، الرياض، 2000.
- 3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 4- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 5- أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، القاهرة، 1996.
- 6- إسماعيل قبيرة، علي غربي، بلقاسم سلاطنية: تنمية الموارد البشرية، دار الموارد للنشر والتوزيع، 4 شارع هاشم الأشقر، النزهة الجديدة، القاهرة، 2007.
- 7- العربي دخموش: اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 8- السيد الحسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985.
- 9- أوتشي وليام : ترجمة حسين محمد يس، نظرية Z، معهد الإدارة العامة، العربية، 1995.
- 10- باكر وآخرون: علم النفس الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- 11- أبراون: علم النفس الصناعي، ترجمة السيد محمد خيرى، دار المعارف، القاهرة، 1968.
- 12- توفيق عبد الحسن: تقسيم الأداء، مدخل جديد....، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
- 13- جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.

- 14- جورج فريدمان: نبار نافيل، رسالة في سوسولوجيا العمل، الجزء الأول، ترجمة حسين حيدر، ديوان المطبوعات الجامعية، بيروت.
- 15- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، 2005 .
- 16- حسن جهاد فليح: تقسيم الأداء في الأنشطة الإنتاجية، دار الرسالة للطباعة، 1980.
- 17- حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
- 18- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 19- خالد عبد الرحمن الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 20- دروكر بيتر: الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- 21- ربحي محمد حسن: العلاقات الإنسانية في العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 12، جامعة الكويت، 1976.
- 22- رواية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 23- رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، ورؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2003 .
- 24- رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
- 25- رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2001.

- 26- رابح كعباش: علم الاجتماع والتنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 27- زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، الجزء الثاني، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- 28- صلاح عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 29- صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 30- صلاح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات...الاقتصادية-مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة -الجزائر- 2006 .
- 31- صلاح الشنواني: التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1986.
- 32- صلاح شنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة، والنشر والتوزيع، مصر، 1986.
- 33- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
- 34- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 35- عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع والتنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 36- عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001 .
- 37- عبد الباري محمد درة وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008 .

- 38- عمر وصفي عقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، الأردن، 1994.
- 39- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، مصر، 1985.
- 40- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998.
- 41- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1975.
- 42- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 43- سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
- 44- سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 45- سعد بن عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفين للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- 46- فضيل دليو وعلي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مطبعة البعث، قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 47- كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي: دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، بيروت، 1996.
- 48- كمال حمدي أبو الخير: أصول التنظيم والإدارة في المؤسسات والشركات والجمعيات التعاونية، دار الجيل، القاهرة، 1962.
- 49- محمد حسن عبد الباسط: علم الاجتماع الصناعي، مطبعة الأنجلومصرية، القاهرة، 1976.
- 50- محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار الكاتب الجامعية، القاهرة، 1975.

- 51- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 52- محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، 1995.
- 53- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 54- مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2004.
- 55- محمدي العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982.
- 56- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.
- 57- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة والأبحاث، الطبعة الأولى، الرياض، 1993.
- 58- نجاح بنت القبلان: مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية، مكتبة فهد الوطنية، 2004.
- 59- هاروود، ف ميريل: المأثورات في الإدارة، ترجمة إبراهيم علي البرلس، دار المعارف، القاهرة، 1967.

الرسائل الجامعية

- 1- بشاينية سعد: تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه. إشراف فضيل دليو. معهد علم الاجتماع-جامعة منتوري قسنطينة -1995
- 2- بوياية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية التنظيمية، رسالة دكتوراه، إشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 3- بن نوار صالح: الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه، إشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 4- بن نوار صالح: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير، إشراف فضيل دليو، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 1995.
- 5- برباش توفيق: تحسين ظروف العمل للرفع من مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية (سطيف)، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 1997.
- 6- عقري زكية: نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2002.
- 7- عبد الفتاح بوخمخ: تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، دكتوراه دولة، جامعة منتوري، قسنطينة.

القواميس والمجلات:

- 1- المنجد في اللغة والإعلام: دار المرق العربي، بيروت، طبعة 38، 2000.
- 2- جبران مسعود: الرائد المعجم اللغوي الأحدث والأسهل، دار العم للملايين، الطبعة الثامنة، 2001.
- 3- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد لطلاب، معجم عربي ألفبائي، مصنع الكتاب للشركة التونسية للتوزيع، الطبعة الأولى، تونس، 1979.
- 4- المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثاني عشر، الأردن، 1988.

- 1) Charron. J.Y. Organisation et gestion de l'entreprise. E'd Dunod. Paris. 2001.
- 2) Fayol. H. General and industrial management. Pitman. London. 1949.
- 3) Ferlicelle. A.M Et. Sire. B. Performance et ressources humaines. Economic. Paris. 1996.
- 4) Friedman. G. Industrial society. The emergence of human relations of automation. A free press paper back of clenco. 1964.
- 5) Friedman. R. Industry and labour: Class struggle at work and monopoly capitalism macnulan . London. 1977.
- 6) Jardellier: Les conditions de travail. Paris. 1979.
- 7) Lesmar. D.C Organisation et gestion de l'entreprise: Edition Dunod. Paris. 1994.
- 8) Li krupp. S. pattern in organization analysis a critical examination. Holt. Rinehot. Winston imc. New York. 1964.
- 9) Mayo.G.E. The social problems of industrial civilization. division of research. Graduate School of business administration haward University Boston. 1945.
- 10) Taylour. F. La direction scientifique des entreprise E'd Dunod. Paris 1971.
- 11) Véronique: dehyser. Et autre analyser les conditions des travaille. E.D. E sf. Paris 1982.
- 12) Weiss. (s.d) ressources humaines. Edition d'organisations .Paris 2003.

المسـلـاح

ق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر

استمارة بحث

تأثير ظروف العمل على الاداء
في المؤسسة الصناعية الجزائرية

إعداد الطالبة:

إشراف الدكتور

محروق رقية

الماشمي مهران

أخي العامل أختي العاملة:

أمامكم مجموعة من الأسئلة و المرجو منكم أن تجيبوا عليها كاملة فهذا البحث علمي و المأمول منكم تعاونكم المشكور بالتعبير عن رأيكم بكل صراحة بوضع علامة x أمام اختياركم.

مع قبول تحياتي و عرفاني

و كل تشكراتي

الاستمارة

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: [30-20] [40-30] [50-40] [60-50]
- 3- المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات [10-5] [15-10] [20-15] [25-20] [30-25]
- 5- الفئة المهنية للمبحوثين: إطارات عمال تحكم عمال التنفيذ

ثانياً: ظروف العمل الفيزيائية و الأداء

- 6- هل تعتقد أن الظروف الفيزيائية (الطبيعية) داخل المؤسسة؟ هي ظروف: حسنة متوسطة سيئة
- 7- هل تساعدك الظروف الطبيعية على أداء مهامك؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ لا ما هو العنصر أو العناصر الأكثر تأثيراً
- الحرارة الإضاءة الضوضاء الرطوبة الرائحة المنتشرة الغبار
- 8- هل سبق و ان زاركم المسؤول للوقوف على ظروف العمل الطبيعية؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ نعم هل تم تحسين تلك الظروف؟ نعم لا
- 9- هل تجد صعوبة في التنقل بين منزلك و مقر عملك؟ نعم لا

10- ما هي الوسيلة التي تستعملها للذهاب إلى مقر عملك؟

- نقل العمال سيراً على الأقدام وسيلة خاصة

ثالثاً: العلاقات الاجتماعية و الاداء

11- هل تعتقد أن الجماعة التي تعمل معها هي جماعة؟

- متماسكة نوعاً ما متماسكة غير متماسكة

12- هل العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل هي علاقة؟

- حسنة عادية (متوسطة) سيئة

13- هل أصدقاؤك من جماعة العمل؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، هل؟

- تجمعكم ظروف عمل نفسها هموم مشتركة الأقدمية

14- عند غيابك عن العمل من ينوبك؟

- المشرف المباشر تعويضك إدارياً أحد زملائك

15- هل سبق و أن بادرت في حل مشاكل واجهت زملائك في العمل؟

- نعم لا

16- هل أثناء القيام بأعمالك تتلقى مساعدات من طرف فريق عملك؟

- نعم لا

17- بمن تستعين أثناء تعرضك لحادث عمل أو عطب يصيب الآلة؟

المشرف المباشر
أحد الزملاء

العلاقة بالإدارة و المشرفين

18- هل تتصل بالإدارة؟

مباشرة
عن طريق المشرف من خلال النقابة

أخرى تذكر.....

19- هل تشعر ان الإدارة تهتم بالعمال من أجل؟

رفع الانتاجية لإرضائهم الاثنين معا

20- هل علاقتك بالإدارة هي علاقة؟

حسنة عادية(متوسطة) سيئة

21- هل تأخذ الإدارة مشاكلك الشخصية بعين الاعتبار؟

نعم لا

22- هل العلاقة التي تربط بينك و بين مشرفك المباشر؟

حسنة عادية(متوسطة) سيئة

23- هل يرحب مشرفك المباشر باقتراحك حول العمل؟

نعم لا

24- ما هي نظرتك للمشرف المباشر؟

يساعد العمال يراقبهم الإثنين معا

25- إذا واجهتك مشكلات أثناء العمل لمن تلجأ؟

المشرف المباثر الاستعانة بأحد الزملاء تتكفل بالأمر

26- هل تقوم الإدارة بتقديم تشجيعات تقديرا لأدائك و مجهوداتك و المتمثلة في تشجيعات معنوية، مادية، ترقية؟

نعم لا

27- ماذا تقترح من أجل الحصول على الأداء المطلوب كما و نوعا أو من أجل تحسينه:.....

.....
.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
109	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم(1)
110	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	جدول رقم(2)
111	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم(3)
112	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	جدول رقم(4)
113	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	جدول رقم(5)
113	هل تعتقد ان الظروف الفيزيقية (الطبيعية) داخل المؤسسة؟	جدول رقم(6)
115	هل تساعد الظروف الطبيعية على اداء مهامك؟	جدول رقم(7)
117	هل سبق و ان زاركم المسؤول للوقوف على ظروف العمل الطبيعية؟	جدول رقم(8)
118	هل تجد صعوبة في التنقل بين منزلك و مقر عملك؟	جدول رقم(9)
119	ما هي الوسيلة التي تستعملها للذهاب إلى مقر عملك؟	جدول رقم(10)
120	هل تعتقد أن الجماعة التي تعمل معها هي جماعة؟	جدول رقم(11)
122	هل العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل هي علاقة؟	جدول رقم(12)
123	هل أصدقاؤك من جماعة العمل؟	جدول رقم(13)
125	عند غيابك عن العمل من ينوبك؟	جدول رقم(14)
126	هل سبق و أن بادرت في حل مشاكل واجهت زملائك في العمل؟	جدول رقم(15)
127	هل أثناء القيام بأعمالك تتلقى مساعدات من طرف فريق عملك؟	جدول رقم(16)
128	بمن تستعين أثناء تعرضك لحادث عمل أو عطب يصيب الآلة؟	جدول رقم(17)

129	هل تتصل بالإدارة؟	جدول رقم(18)
130	هل تشعر ان الإدارة تهتم بالعمال من؟ أجل؟	جدول رقم(19)
132	هل علاقتك بالإدارة هي علاقة؟	جدول رقم(20)
133	هل تأخذ الإدارة مشاكلك الشخصية بعين الاعتبار؟	جدول رقم(21)
134	هل العلاقة التي تربط بينك و بين مشرفك المباشر؟	جدول رقم(22)
136	هل يرحب مشرفك المباشر باقتراحك حول العمل؟	جدول رقم(23)
137	ما هي نظرتك للمشرف المباشر؟	جدول رقم(24)
139	إذا واجهتك مشكلات أثناء العمل لمن تلجأ؟	جدول رقم(25)
140	هل تقوم الإدارة بتقديم تشجيعات تقديرا لأدائك و مجهوداتك و المتمثلة في تشجيعات معنوية، مادية، ترقية؟	جدول رقم(26)

المختصر

مقدمة أ- ب

الفصل الأول: الطرح الإشكالي و المفاهيمي

- 1-1 - الاشكالية و الفرضيات 04
- 2-1 - أسباب إختيار الموضوع 07
- 3-1 - أهداف إختيار الموضوع 07
- 4-1 - تحديد المفاهيم 08
- 5-1 - الدراسات السابقة 17

الفصل الثاني: الاتجاهات النظرية لمسألة ظروف العمل.

- 1-2 - نظرية الإدارة العلمية 30
- 2-2 - نظرية التقسيم الإداري 33
- 3-2 - مدرسة العلاقات الإنسانية 37
- 4-2 - نظرية الحاجات 40
- 5-2 - ظروف العمل الفيزيكية 45
- 6-2 - ظروف العمل الاجتماعية 48

الفصل الثالث: الخلفية النظرية للأداء

- 1-3 - هرزبرغ و نظرية العاملين 56
- 2-3 - نظرية الإدارة بالأهداف 58
- 3-3 - وليام أوشي و نظرية Z 61
- 4-3 - محددات الأداء 63
- 5-3 - تقييم الأداء 65
- 6-3 - أهمية تقييم الأداء في المؤسسات الصناعية 67

- 72 طرق تقييم الأداء..... 7-3 -
78 مؤشرات الأداء الاجتماعية الإيجابية والسلبية في التنظيم الصناعي..... 8-3 -

الفصل الرابع: التعريف بالمؤسسة و الإجراءات

المنهجية للدراسة

- 84 التعريف بالمؤسسة ميدان البحث..... 1-4 -
89 الإجراءات المنهجية للدراسة..... 2-4 -
89 المنهج المعتمد..... 1-2-4 -
90 العينة وخصائصها..... 2-2-4 -
93 الأدوات المنهجية المعتمد..... 3-2-4 -

الفصل الخامس: عرض و تحليل البيانات

- 109 عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى (ظروف العمل الفيزيائية تؤثر على أداء العمل)... 1-5 -
..... عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية للعلاقات الاجتماعية الجيدة التي تربط العامل
بزملائه أثر على أداء العمل..... 2-5 -
120

الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء

فرضياتها

- 143 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها..... 6- -
144 مناقشة نتائج الفرضية الأولى..... 1-6 -
146 مناقشة نتائج الفرضية الثانية..... 2-6 -
150 النتائج العامة..... 3-6 -
153 الاقتراحات..... 4-6 -

- 155 الخاتمة.....
156 المراجع.....
164 الملاحق.....